
MIA

Caso preparado por el Dr. Roberto Díaz Ruiz, con fecha marzo de 2017

Este caso ha sido dispuesto para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.



Estaba el Ing. Guillermo Jaime cómodamente sentado en el asiento del avión rumbo a la ciudad de México, repasando lo que les iba a decir a los alumnos del Tecnológico de Monterrey en la conferencia que les impartiría dentro de unas horas, había tanto que platicar, había sido un camino lleno de retos, aventuras y aprendizaje. Las ideas se le venían a la mente, decidió reclinar un poco su asiento, darle un sorbo a su bebida y relajarse. Poco a poco fueron llegando recuerdos, estos le llevaron a los inicios de la empresa

Historia

Guillermo Estudió Ingeniería Civil en la Universidad Iberoamericana; una Maestría en Administración de Negocios del Tecnológico de Monterrey; Programa de Alta Dirección (AD2) en el IPADE; Programa Entrepreneurship and Competitiveness in Latin America en Columbia Business School

En 1996 comenzó a trabajar en el corporativo de Cemex, en Monterrey, Nuevo León, como gerente regional de zona. Para el año 2000 fue ocupó el puesto de Gerente Nacional de Innovación y Desarrollo de Negocios, cuya responsabilidad era la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio para ser presentadas ante un comité, mismas que de ser aprobadas debían de iniciarse.

El primer proyecto que desarrolló Guillermo fue sobre una tecnología basada en la construcción por medio de moldes, llamada “Construcción acelerada”, misma que permitía construir un gran número de casas en poco tiempo. Lo anterior le ganó ser invitado a varios foros para presentar su caso.

Ya para el 2001 había visitado más de 25 países en busca de oportunidades para CEMEX, ese año presentó en Guadalajara, Jalisco, las distintas oportunidades que tenía la empresa para los desarrolladores de viviendas, cuando se le acercó un colombiano que quería platicar con él, esta persona era un vendedor de la empresa Walltech, quién le comentó acerca de un sistema de construcción

desarrollado en Ecuador que ya se encontraba en la fase prueba, el cual se basaba en un sistema de muros prefabricados que podía reducir en un 30% en los costos directos y 50% en el tiempo construcción. Este método consiste en la construcción de paredes por medio de paneles, los cuales se pueden ir ensamblando permitiendo un armado a gusto del cliente sin necesitar del uso de ladrillos. Prácticamente eran casas que desde la fábrica ya salían con las instalaciones colocadas, así como con los huecos para empotrar las puertas y ventanas. Quién estaba financiando el proyecto era Isidro Romero, uno de los empresarios más importantes de Ecuador y socio principal de Walltech

En el 2001, después de haber ido a Ecuador a conocer el sistema y conocer a algunos de los socios de Walltech y al inventor del método, Fernando González. Guillermo realizó el plan de negocios del proceso y lo presentó al Comité de Innovación de Cemex. Todo apuntaba a que era un gran negocio, excepto por el hecho que se tenían ahorros significativos en el consumo de cemento. Es decir, el constructor sería el más beneficiado, no así Cemex, por lo que el proyecto fue rechazado.

Continuó desempeñando exitosamente su trabajo y fue promovido al puesto Director Comercial de Cemento a Granel. En un viaje que realizó a Madrid, España, conoció por primera vez a Isidro Romero y tuvo la oportunidad de cenar con él y su esposa. La amistad entre las familias continuó por mucho tiempo. A Guillermo se le quedó muy grabado un comentario que en cierta ocasión Isidro le dijo “Hay trenes que solo pasan una vez en la vida, hay que tener la maleta lista para subirse, abre bien los ojos”

Guillermo nunca olvidó a Walltech y después de pensarlo mucho en 2004 decide renunciar a CEMEX y asociarse con Isidro y Fernando. En el 2005 llegó el primer cliente que creyó en la propuesta de Walltech, el gobierno del estado de Puebla, quien le mandó hacer 100 casas cerca del volcán Sierra Negra. Después el municipio de Chapa de Mota, en el Estado de México ordenó 200 casas. La posibilidad de cerrar estos contratos surgió durante una plática con el subsecretario de la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), la propuesta era que, si le compraban los muros prefabricados, él les entregaría las casas bien hechas y terminadas.

Para que el proceso funcionara era necesario eliminar los costos de mano de obra. La solución que encontraron era con la participación de la gente. El sistema consistía en que la gente construía sus propias casas y la empresa ponía la capacitación y asistencia técnica.

Durante ese año y los siguientes, México experimentó muy malas condiciones climatológicas por lo que la mayoría de sus contratos se debieron a los fenómenos naturales que azotaron el país. La compañía comenzó trabajando principalmente en los estados de Chiapas, Tabasco y Veracruz, más adelante los estados de Oaxaca, Veracruz y Tlaxcala, construyendo más de 5,000 casas

En el año 2006 Walltech poseía una fábrica con capacidad de 2,000 casas al año, teniendo a la SEDESOL y el Gobierno Municipal de Huamantla, Tlaxcala, como clientes recurrentes

El proveedor de las láminas que se utilizaban para construir los techos era Mexalit, misma que es parte del Grupo Kaluz¹, conglomerado mexicano precedido por Antonio Del Valle Ruiz. El director general

¹ Kaluz es un conglomerado diversificado de negocios en el sector industrial, materiales de construcción y servicios financieros con presencia en 73 países. Sus principales empresas son: Mexichem (industria química y petroquímica); Elementia (Grupo de empresas líderes en el ramo de la construcción e industrial); BX+ (Grupo Financiero cuyo objetivo atender a personas físicas, pequeña y mediana empresa, así como al sector agropecuario); Byline Bank (Con sede en Chicago, otorga préstamos y servicios financieros a personas y a

de Mexalit, Albert Astier le pidió una entrevista a Guillermo, misma a la que asistieron el Sr. Astier, el Sr. Del Valle y los dos hijos de este último. La familia Del Valle tenía un proyecto llamado Módulo cuya meta era dotar de vivienda a las familias de la base de la pirámide por medio de un sistema de autoconstrucción. El proyecto no había tenido éxito, pero la familia Del Valle no había quitado el dedo del renglón. La razón de la junta era comunicarle a Guillermo la intención de adquirir Walltech. La propuesta era invertir en el negocio y crecer juntos. Para Guillermo la idea de ser socio de uno de los empresarios más importantes del país era algo que en parte le entusiasmaba mucho.

A principios del 2006 se completó la adquisición donde Grupo Kaluz, por medio de Mexalit compró la parte de Isidro Romero y Guillermo mantuvo su participación. El grupo obtuvo de esta manera el control de la empresa, así como el uso de la patente del sistema de construcción. La empresa poseedora de la patente, Harley Resources obtendría regalías de un 5% sobre las ventas.

Grupo Kaluz no quiso comprar el 100% de la empresa porque querían que el emprendedor que había manejado la empresa hasta el momento, continuara manejando las riendas como presidente ejecutivo y director general. El detalle era que Mexalit pasaría a formar parte del Grupo, mismo que estaba dirigido por Albert Astier, por lo que Guillermo, a pesar de ser CEO de Walltech, le tendría que reportar. Lo anterior condujo a una serie de negociaciones donde finalmente se llegó a un acuerdo:

1. La manufactura se quedaría en poder de Mexalit
2. Guillermo mantenía su participación accionaria en la fábrica
3. Se tendría un Consejo formado por la familia Del Valle y Guillermo
4. Se contrataría a un director general que reportaría a la dirección de Mexalit y al Consejo
5. La creación de una empresa llamada Mexicana de Servicios para la Vivienda (MexVi) enfocada a la industria de la autoconstrucción asistida
6. Guillermo sería el Presidente y Director General de MexVi reportando al Consejo formado por la familia Del Valle y Jaime Ruiz Sacristán²

La idea era que MexVi fabricara las casas (las partes de dichas casas ya incluían los huecos (nichos) para las puertas y ventanas; las instalaciones eléctricas, hidráulicas y sanitarias) y las mandara a las comunidades donde se ensamblarían y darían los acabados pertinentes

Bajo la dirección de Guillermo MexVi logró construir en tres estados de la República Mexicana más de 3,000 casas, contaba con 400 empleados y alcanzó ventas por más de 30 millones de dólares.

En el año 2008 MexVi llamó la atención de IGNIA, una empresa fundada en el 2007 que busca apoyar a emprendedores cuyas empresas se enfocan en atender las necesidades de la base de la pirámide en México³. Como en todo negocio, a veces los directores quieren llevar las empresas por caminos distintos, dado que en ese año había un auge de desarrollo de viviendas, Grupo Kaluz opinaba que debían enfocarse a casas de interés social y medio. Sin embargo, Guillermo visualizaba la oportunidad en las familias de menores recursos del país. Entre esta y otras razones Guillermo vio que era tiempo de retirarse de la sociedad y tras varias negociaciones con la familia Del Valle llegó al acuerdo de que ellos le pagarían

pequeños negocios); Fundación Kaluz (creada para mejorar la vida de las personas a través de la implementación de programas de alto impacto económico y social en las comunidades donde operan las empresas del Grupo)

² En el año 2006 era Presidente del Consejo de la Bolsa Mexicana y de Valores (BMV)

³ IGNIA calcula que la base de la pirámide representa el 70% de la población y gastan aproximadamente 426,000 millones de dólares al año y ha crecido aproximadamente un 7% en los últimos 10 años

sus acciones y él fundaría una empresa de construcción con el compromiso de comprar al Grupo los suministros que se utilizan para las casas.

Para el 2009 IGNIA invierte en MexVi 63 millones de dólares y Guillermo sale de la empresa

El Modelo de Negocios de MIA

Uno de los sueños de la población rural es el de tener su propia casa, pero existe el temor al largo plazo. MIA busca romper esta creencia construyendo casas en etapas, bajo el concepto desarrollado desde Walltech. El proceso es el siguiente: la empresa organiza células de 10 personas que se juntan para construir las casas de los integrantes, una por una. Esto genera un sentido de solidaridad, compromiso y pertenencia, lo que asegura la terminación de la obra. De la forma tradicional, la construcción de una casa en una zona de alta marginación, lleva de 10 a 15 años con un costo promedio de 10,000 pesos por metro cuadrado. Con el sistema introducido por Guillermo el tiempo de construcción de una vivienda completa es de 13 días con un costo no mayor a los 2,000 pesos por metro cuadrado

MIA fue fundada el 1° de abril del 2009. En un inicio los gobiernos de los estados no creían en el modelo. Sin embargo, su primer cliente se ubicó en el estado de Veracruz, la asociación Gilberto A.C. dedicada a la reconstrucción de viviendas y fuentes de trabajo en las zonas más afectadas por el Huracán Gilberto, esto incluye los estados de Veracruz, Yucatán, Campeche, Quintana Roo, Tabasco, Tamaulipas, Nuevo León y Coahuila principalmente. Esta organización estaba dirigida por la filántropa Estela Chedraui. La asociación compró 420 techos (la primera etapa de la construcción de las casas). Un año después fueron a colocar los muros (segunda etapa), pero al llegar se percataron que las casas ya estaban terminadas, preguntando a sociólogos expertos, Guillermo entendió que al tener un techo las personas ven las casas como un bien alcanzable al que antes ni soñaban tener. El poner los techos impulsaba a las personas a hacer un esfuerzo adicional y seguir construyendo.

Guillermo tenía muy presente la experiencia de un viaje que hizo cuando laboraba aún en CEMEX, en el cual estuvo visitando varios desarrollos en Berlín, Alemania, uno de los desarrolladores le enseñó una colonia muy bonita en donde las casas eran completamente huecas. Preguntando, le explicaron que la razón es que, al hacer este tipo de viviendas económicas, las personas tenían más dinero para hacer las adecuaciones que desearan. Además, se podía conservar el equilibrio en el condominio, mantener la armonía del conjunto y por lo tanto la plusvalía.

La unión de las experiencias de Veracruz y de Alemania impulsó a Guillermo a lanzar su segundo producto: “La vivienda envolvente”, una casa con piso, techo y muros exteriores totalmente terminada pero hueca por dentro. La idea seguía siendo la misma, pero ahora se buscaría que la casa creciera hacia adentro.

Hoy en día Mía ofrece tres productos para el cliente:

- Vivienda progresiva rural. En tres etapas, pisos, techos y muros
- Vivienda envolvente. En una sola etapa se tienen los techos, pisos y muros, pero es hueca por dentro
- Vivienda completa. Casas 100% completas

Ayuda Financiera

Guillermo detectó la oportunidad que tenían las personas en áreas rurales de obtener microcréditos para vivienda. MIA desarrolló alianzas con microfinancieras y desarrollar esquemas de pago acordes a la etapa de construcción.

Hábitat para la Humanidad México A.C. (Habitat for Humanity)⁴ es una organización no gubernamental (ONG) con presencia en 70 países tiene por objetivo hacer accesible vivienda adecuada a las personas de bajos recursos. Se encuentra en México desde 1989, permitiéndole beneficiar a más de 250,000 personas en más de 1,000 comunidades dentro de 22 estados del país construyendo más de 50,000 viviendas de las cuales el 20% han sido de MIA.

Hábitat para la Humanidad gestiona donativos y patrocinios para poder otorgar créditos a tasas de alrededor del 5%, si por alguna razón no puede otorgar un crédito, MIA ofrece la gestión con organizaciones filantrópicas o Sociedades Financieras de Objeto Múltiple

El modelo de MIA ha ido evolucionando, perfeccionándose. Inicialmente localiza comunidades donde se necesite construir al menos 50 casas, organiza a las personas interesadas, busca los recursos en distintas fuentes tanto gubernamentales como privadas, logrando una mezcla de financiamiento muy interesante donde las aportaciones económicas para construir las casas son efectuadas por el Gobierno Federal (a través de Comisión Federal de Vivienda), Gobiernos Estatales o Municipales, Intermediarios Financieros, Filántropos y el mismo beneficiario. Este esquema permite que al menos el 40% del costo total de la obra sea cubierto a fondo perdido

Para el 2012, gracias a las muestras de agradecimiento de la gente que había recibido sus casas, Guillermo decide iniciar la Fundación Esta Casa es MIA, A.C. enfocada a las personas más necesitadas y cuyas acciones van desde pintar las casas, recaudar alimentos o artículos de primera necesidad hasta apoyo financiero a las familias para adquirir una casa MIA

Preguntas

Incluyendo la justificación de cada una de las respuestas:

1. ¿De qué manera MIA podría apoyar aún más a las personas en áreas rurales de bajos recursos sin salirse de su negocio y sin generar pérdidas?
2. ¿Qué otros sectores de la base de la pirámide podríamos ofrecer la construcción de vivienda? Y ¿qué tipo de vivienda recomendarían para este sector?
3. Deben de realizar una investigación y detectar ¿Qué otras fuentes de financiamiento se puede tener acceso para financiar las viviendas de las personas en áreas rurales de bajos recursos?
4. Con una mentalidad de globalización ¿En qué otro país recomendaría expandir la empresa? y ¿Cómo le harías para penetrar esos lugares?

⁴ <http://www.habitatmexico.org/>

Anexo 1

Misión

Llevar soluciones de vivienda digna y decorosa a todas las familias en zonas rurales y semiurbanas dentro y fuera del país

Visión

Mejorar la calidad de vida de la población menos favorecida, a través de soluciones integrales de vivienda utilizando modelos de autoproducción asistida, opciones financieras y tecnología de construcción de la más alta calidad

Objetivos

Mejoramiento integral asistido (MIA) se creó con el objetivo primordial de solucionar la problemática de vivienda de la población rural y semi urbana

Para esto ofrecemos distintas soluciones de vivienda, que pueden incluir uno o más de los siguientes elementos:

- Asistencia técnica
- Logística de materiales
- Gestión de financiamiento
- Proyectos ejecutivos de vivienda
- Capacitación para el autoconstrucción

Somos una empresa social que demuestra que es posible generar valor para nuestros grupos de interés apoyando a la población menos favorecida, cumpliendo así con nuestro objetivo principal.

Bibliografía y fuentes

Clavijo, D. y Aguilar, P M. (2012) “Emprendedores Endeavor: la nueva cara de México v. IV” Editorial Mapas /Endeavor pp.17 – 24

Daniela, C. (2015) “Asesoramiento Integral Asistido (MIA)”, Centro de Investigación en Iniciativa Empresarial (CiiE), IPADE (CiiE 15 C 06), noviembre 2015

<http://www.grupomia.com/>

Guillermo J. (2017) “Capitalismo Social, la conexión entre la riqueza y la base de la pirámide” Editorial Porrúa

Suárez, L. (2014) “Emprendedores Endeavor: la nueva cara de México v. VI” Travesías Editores S.A. de C.V./Endeavor pp.165- 184