

LA VALENTÍA DEL PRUDENTE

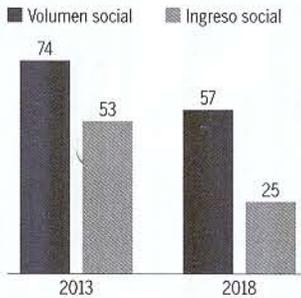
Ruba sorteó la crisis de las vivienderas y mantuvo su apuesta por el interés social con una estrategia conservadora pero flexible.

POR: Ana Valle

A veces, lo que parece imposible, sucede. Y entonces todo cambia y hay que adaptarse rápido. Éste es el mantra que sigue Jesús Sandoval, director general de la vivera Ruba. Así, en un viaje desde Ciudad Juárez hacia la Ciudad de México, vio por la ventanilla del avión un terreno de cerca de 100 hectáreas que pretendía comprar para desarrollar vivienda. El lugar, en plena zona desértica, estaba anegado por las lluvias, algo que sólo ocurre cada varias décadas. No lo pensó dos veces y decidió cancelar el negocio. “Si llegamos a hacer un fraccionamiento que se inunde, los clientes van y nos sacan del panteón en 50, 100 o 300 años”, cuenta.

Nuevo enfoque

El porcentaje sobre el total del volumen y los ingresos del interés social han caído en estos años. Cifras en %.



FUENTE: Ruba.

Ruba, fundada por Enrique Terrazas Torres, ha sabido sortear las crisis de un sector que no tiene piedad –como muestra la reciente quiebra del exgigante Geo–, gracias a esta capacidad de adaptación. “Hay que entender que el sector es cíclico, y lo importante es cómo está preparada una empresa para afrontar los cambios dramáticos y cómo resistir las crisis que suelen desvestir sus debilidades”, explica el directivo.

El último de esos momentos llegó en 2013: después de 15 años de bonanza, en los que la industria creció con enormes desarrollos de interés social, apoyados por los subsidios públicos y situados en grandes terrenos a las afueras de las urbes; en 2013, el gobierno reorientó los créditos hacia la vivienda vertical dentro de las ciudades. Los gigantes Homex, Urbi y Geo se hundieron.

Pero Ruba, que había tenido un crecimiento menor pero más prudente –frente a las 50,000 unidades de Geo, vendía unas 12,000 al año–, supo ajustarse al mercado. Vio que el problema no era la vivienda de interés social por sí misma, sino el hecho de que muchos desarrollos carecían de equipamiento urbano, servicios y mantenimiento, por lo que estaban siendo abandonados. Puso en marcha un proyecto piloto en Tijuana, “con Cruz Roja, estación de policía, comercios, bomberos y huertos familiares, y éste es el modelo que ofrecemos para seguir construyendo vivienda de interés social”, comenta Sandoval. Hoy, la compañía mantiene cerca de 50% de las 10,300 viviendas con las que cerró 2018 en el segmento del interés social, que la mayoría de los competidores ha abandonado.

Pese a ello, ese porcentaje ha bajado con respecto al 80% de hace cuatro años, pues la firma también apuesta por la vivienda media y residencial, que ya es lo más demandado por la mayor disponibilidad de crédito. “La compañía está tomando esta ventana de oportunidad para seguir creciendo, y lo que es interesante es que lo hace de forma prudente, sin aumentar su endeudamiento”, dice Alexandre Michel, experto de Standard & Poor’s.

Con el nuevo gobierno, sin embargo, Sandoval espera que vuelvan los estímulos al interés social, por lo que el segmento retomará fuerza en su mezcla de ventas. Una vez más, Ruba quiere subirse a la ola, pero manteniendo los pies en la tierra.



FRENTE AL ABANDONO. Ruba pretende que los desarrollos de interés social tengan más servicios para atraer a los clientes.