

## Caso vivo Cuestamoras

Executive MBA

Septiembre 2017, Nicaragua

### El protagonista

Manuel Zúñiga, CEO de Cuestamoras, nació en 1972. Obtuvo una licenciatura en Derecho de la Universidad de Costa Rica y un MBA de INCAE. Fue Vicepresidente de Operaciones de Walmart México y Centroamérica y el primer CEO no familiar de Cuestamoras.



Entre sus inversiones sociales se encuentra formar parte del Comité Nacional de INCAE Costa Rica, ser Presidente de la Asociación Empresarial para el Desarrollo (AED) y ser miembro de la Junta Directiva de la Fundación SIFAIS.

### Origen de Cuestamoras

La familia Uribe fundó desde 1909 diversos negocios en la ciudad de San José, entre ellos el Almacén Uribe & Pagés (1939) y el Bodegón Más por Menos (1960). Para la década de los 90, el principal negocio familiar era la Corporación de Supermercados Unidos, empresa compuesta por varios formatos de negocio “retail”. En el 2008, la empresa realizó una alianza con Walmart Stores Inc. y contaba con 500 tiendas en Centroamérica. En ese mismo año, la familia fundó Cuestamoras para abordar nuevos panoramas de crecimiento como empresa multinegocios. La compañía opera actividades comerciales en las áreas de salud, energía y urbanismo.

### Caso vivo Cuestamoras

Durante el caso vivo, los participantes tuvieron que situarse en el año 2014, cuando Manuel Zúñiga elaboraba en conjunto con el equipo ejecutivo de negocio, una propuesta para la nueva estrategia del negocio inmobiliario. La propuesta tenía que estar alineada con la estrategia corporativa que Manuel y la Junta Directiva habían definido para Cuestamoras, su propósito trascendente (*Innovar incesantemente para crear oportunidades para todos*), y las necesidades de desarrollo urbano del país. Además, tenían que decidir qué hacer con la cartera actual de proyectos inmobiliarios, ya que habían firmado contratos y tenían un rol de co-desarrolladores de estos proyectos.

Los participantes tuvieron que dar recomendaciones relacionadas con tres desafíos administrativos. A continuación, se resumen los desafíos y se ilustra la discusión en clase y recomendaciones de los participantes.

## Desafíos de Cuestamoras

### I. Enfoque estratégico: ¿Cuál debía ser el enfoque de negocio inmobiliario?

Los participantes valoraron las siguientes opciones:

- Enfoque comercial (centros comerciales y entretenimiento)
- Enfoque residencial

- Enfoque integrado (residencial y comercial en un mismo lugar)

Los participantes del caso vivo consideraron distintas variables en su análisis. Por ejemplo, debieron considerar las necesidades del país, en cuanto a una mejor infraestructura de ciudades interconectadas, el propósito trascendente de Cuestamoras, y el tema de la calidad de vida de la población.

Entre las recomendaciones de la clase para Manuel, se mencionó que la estrategia debía enfocarse en crear opciones de vivienda y comercio mediante un enfoque integrado. Algunos participantes recomendaron un enfoque industrial, especialmente de comercio de cemento, considerando su rápido retorno así como la opción de crear Parques Industriales. Sin embargo, el enfoque industrial no tuvo un gran apoyo de los participantes. Otra recomendación se dirigió al enfoque residencial con alianzas con el gobierno o bien con residencias de interés social.

En la discusión, el 70% de los participantes, votó a favor de adoptar un enfoque mixto, que incluyera opciones residenciales, comerciales y de oficinas. Consideraron que este enfoque se alineaba a la estrategia de largo plazo, así como al propósito trascendente de Cuestamoras.

## **2. Rol de industria: ¿Qué rol debía asumir Cuestamoras dentro de la cadena de valor inmobiliaria?**

Los participantes valoraron las siguientes opciones:

- Participar en toda la cadena de valor como socios
- Participar en toda la cadena como dueños
- Participar en el diseño de los proyectos, para aumentar el control en el componente de la conceptualización
- Permanecer como inversionistas

En cuanto al rol que debía asumir la empresa, la votación estuvo muy dividida. No obstante la opción más recomendada por los participantes (30%) fue la de operar en toda la cadena de valor inmobiliario como dueño.

## **3. Liderazgo: ¿Qué debe hacerse con los proyectos que estaban por desarrollarse (que tenían un enfoque más tradicional) para alinearnos con la nueva estrategia corporativa y el propósito trascendente?**

Los participantes propusieron las siguientes opciones:

- Revisar el diseño de los proyectos
- Comprar a los socios y tomar el control total
- Vender la participación y comenzar desde cero

Los participantes recomendaron, mayoritariamente, continuar con el desarrollo de los proyectos como estaban planteados.

# **Caso vivo Cuestamoras**

*Executive MBA*

Septiembre 2017, Nicaragua