



REPORTE SLIM

- SU GRAN APUESTA EN 2013: CONECTAR EL CONTINENTE POR DEBAJO DEL MAR.
- LA LISTA DE SUS 500 EMPRESAS EN 24 PAÍSES.
- TELECOM: LA REFORMA NO LO TOMÓ POR SORPRESA.

+ OTRAS HISTORIAS DE SLIM

UNA ECONOMÍA MÁS GRANDE QUE VARIOS PAÍSES	P99
ASÍ CONVENCÍ A SLIM DE SER MI SOCIO	P109
UN IMPERIO SIN MUJERES EN EL PODER	P116
LAS EMPRESAS QUE SE SACÓ DE ENCIMA	P139
LOS SALONES DE SUS REUNIONES CLAVE	P158

EXPANSIÓN



>1113

ABRIL 12, 2013 / \$55 MM



ARA

-35%*

ACABÓ LA FIESTA

Las vivienderas públicas viven su peor crisis.

Tienen que reinventar su negocio y luchar
contra **los nuevos gigantes del sector.**

HOMEX

-73%*

GEO

-84%*

SARE

-83%*

URBI

-89%*

* VARIACIÓN EN EL PRECIO DE LA ACCIÓN DE ENERO DE 2011 A MARZO DE 2013



EL FIN DE UN CICLO



Las nuevas reglas de la industria de la vivienda obligará a las grandes desarrolladoras, como **Urbi, Homex y GEO**, a reinventar su negocio y a enfrentar a competidores mejor preparados para este nuevo entorno.

POR CINTHYA BIBIAN / EXPANSIÓN-OBRAS
FOTO: ADÁN GUTIÉRREZ

U

Uno de los días que más recuerda Víctor Manuel Borrás en su gestión como titular del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (Infonavit), cargo que ocupó durante la mayor parte de los dos sexenios panistas, es el 27 de agosto de 2004.

Ese día en la mañana, frente a representantes de cámaras empresariales, directivos de desarrolladoras y miembros de su gabinete, el entonces presidente Vicente Fox encabezó en Los Pinos la XII Sesión del Consejo Nacional de Vivienda (Conavi), creado por su gobierno. En la tarde, Fox viajó al municipio de Tarímbaro, Michoacán, para entregar el crédito un millón a cargo del Infonavit, la hipotecaria gubernamental más grande del país. Horas más tarde, en el ayuntamiento Irímbo, entregó la casa un millón y medio de su gobierno.

El presidente dedicaba todo un día de su agenda al sector vivienda, recuerda Borrás. “Empezamos (a celebrar) con el crédito un millón. Fue el primer reconocimiento. Así seguimos para el 2, el 3, el 4...”.

En sus discursos, Fox resaltaba las nuevas ventajas para adquirir una vivienda, en especial los subsidios para quienes ganaban menos de dos salarios mínimos. “En la época de Fox hubo una gran facilidad para hacer vivienda pues había crédito que antes no existía”, recuerda Germán Ahumada, presidente de Consorcio ARA, la cuarta empresa vivandera más grande del país, medida en ventas.

Así, Fox comenzó uno de los cambios más importantes en la industria de la construcción de vivienda en México que transformó también el modo de hacer negocio de las empresas del sector. Felipe Calderón, sucesor de Fox, mantuvo también esta política. Los subsidios a la vivienda social (construcciones que hoy valen hasta 230,000 pesos), que en 2002 representaban 2% del total de los financiamientos otorgados, en 2011 alcanzaron 21%, según cifras de Conavi. “Todos peleaban por estar ahí”, dice Ahumada.

Las principales compañías que apoyaron su crecimiento en dichos subsidios fueron ARA, GEO, Homex, Sare y Urbi. Entre 2003 y 2005, cuatro de estas empre-

sas —GEO, Homex, Sare y Urbi— empezaron a cotizar en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) para obtener recursos y sostener así su explosivo crecimiento.

El gobierno les permitió edificar viviendas en zonas cada vez más alejadas de las ciudades. Esto le convenía a las constructoras. El costo de la tierra significa entre 9 y 18% del costo total de la vivienda. Mientras más alejada esté de la ciudad es más económica. Quien compra esas casas debe invertir más dinero y tiempo en trasladarse al lugar donde trabaja y los gobiernos locales y federal tienen que invertir más recursos en desarrollar la infraestructura necesaria para dichos centros habitacionales.

A pesar de estos problemas, la construcción de vivienda se disparó en los siguientes años. La meta del gobierno era disminuir el déficit habitacional, que en esa época se calculaba en 16 millones de unidades.

En 2004, Homex era la empresa número 175 en el ranking de las 500 empresas más grandes de *Expansión*; el año pasado ocupó la posición 94. En ese mismo periodo, GEO escaló 40 lugares y se ubica hoy en la casilla 97. Urbi ascendió 36 posiciones y ahora es la em-

CASA NUEVA

El gobierno federal ajustó las reglas para construir vivienda. Estos son los cambios más importantes que se esperan a partir de 2014 y los efectos que se espera en las desarrolladoras que cotizan en la BMV.

CAUSA

EFEECTO

Se dará prioridad a la vivienda vertical en lugar de la horizontal.

- Los costos aumentan al ser más caro un departamento que una casa horizontal.
- La vivienda horizontal se vende conforme se termina. La vertical no se vende sino hasta que acaban el edificio.

Los subsidios se otorgarán sólo a la vivienda construida en áreas donde ya hay infraestructura.

- El valor de aproximadamente 15% de la tierra de las empresas públicas se desplomará por no ser sujeto de los subsidios.

El gobierno apoyará más la mejora y ampliación de viviendas.

- Habrá menos recursos para levantar vivienda nueva.

Habrán créditos para las Fuerzas Armadas, y empleados de estados y municipios.

- Aumentan los potenciales compradores de vivienda, situando el déficit de nueve millones de unidades.

GIGANTES CON PIES DE BARRO

Las empresas más afectadas por los cambios en la política de vivienda son las que dependen más de los subsidios que el gobierno entrega a quienes construyen viviendas sociales. Estas compañías, además, son las que cotizan en la BMV.



EMPRESA: SARE

CEO: Dionisio Sánchez Carbajal

SITUACIÓN ACTUAL:

La empresa sigue vendiendo activos no estratégicos para bajar su deuda.

VENTAS 2012: 1,530 MDP



EMPRESA: HOMEX

CEO: Gerardo de Nicolás

SITUACIÓN ACTUAL: Aunque en los últimos años se ha diversificado y ahora construye hasta cárceles, una quinta parte de sus ventas se genera por la venta de viviendas subsidiadas.

VENTAS 2012: 28,526 MDP



EMPRESA: GEO

CEO: Luis Orvañanos Lascuráin

SITUACIÓN ACTUAL: Según Actinver, GEO enfrenta un riesgo significativo de refinanciar su deuda de corto plazo que suma 4,184 mdp, pues en caja sólo tiene 2,277 mdp y no cuenta con líneas de crédito disponibles.

VENTAS 2012: 19,078 MDP



EMPRESA: ARA

CEO: Germán Ahumada

SITUACIÓN ACTUAL: Es la empresa más sólida entre las que cotizan en la BMV gracias a que tiene un perfil financiero menos expuesto que el resto.

VENTAS 2012: 6,531 MDP



EMPRESA: URBI

CEO: Cuauhtémoc Pérez Román

SITUACIÓN ACTUAL: Urbi solía ser una de las desarrolladoras más rentables hasta el año pasado, cuando este indicador cayó de 13.3 a 7.8%. Será una de las empresas más afectadas por la nueva política de vivienda.

VENTAS 2012: 13,076 MDP

presa 120. ARA fue la excepción, pues en el mismo periodo cayó 52 lugares para colocarse en la posición 214.

Los inversionistas de estas empresas también ganaron. Durante 2005, el precio de las acciones de Urbi aumentaron 50%; las acciones de ARA ganaron 36%; las de Homex, 20%.

Pero esta fiesta ya terminó. A principios de este año, el gobierno federal anunció que, de aquí a 2014, cambiarán las reglas de este sector. Las empresas públicas que desarrollan vivienda social tendrán que replantear su modelo de negocios para depender menos de los subsidios gubernamentales y construir viviendas dentro de un marco más restrictivo y más caro. Además, empezarán a enfrentar a una generación de compañías de menor tamaño, pero mejor preparadas para competir en este nuevo entorno.

“Durante este año, las empresas públicas del sector vivienda presentarán un escenario complicado derivado del proceso de adaptación a la nueva política de vivienda”, dice Carlos González, analista de la casa de bolsa Monex. “Tienen mucho por hacer”.

DE LA CRISIS AL BOOM

La bonanza de la vivienda tuvo su origen en la complicada situación económica que México enfrentó con la crisis de 1995.

Luego de la crisis financiera, la banca comercial redujo al mínimo su actividad en el mercado hipotecario. Lo mismo sucedió con los organismos gubernamentales. Entre 1995 y 1998, el Infonavit otorgó menos de 300,000 créditos hipotecarios.

El sector de la vivienda fue uno de los elegidos por el gobierno federal para impulsar la economía con el argumento del impacto que tiene esta actividad en la generación de empleo y en otras ramas industriales, como el acero y el vidrio.

A partir de 1999, el Infonavit, el principal generador de hipotecas, duplicó el número de créditos que había dado en promedio durante los tres años anteriores. Un año después, llegó el PAN a la presidencia y dio un fuerte impulso a este sector. En poco tiempo, el financiamiento hipotecario se ubicó en niveles históricamente altos. “En el año 2002, aproximadamente, se incrementó mucho el volumen de créditos para los compradores de casas, básicamente hablando de Infonavit, Fovissste e Hipotecaria Federal, que aumentaron la cantidad de créditos”, dice Borrás.

El mercado de capitales comenzó a abrirse y algunas empresas empezaron a emitir bonos internacionales y acciones, lo que aumentó la inversión.

“Un mercado virgen”. “Abundancia de compradores”. Con estos conceptos, Ahumada, de ARA, relacio-

na lo que hace una década era la industria de la vivienda. “Los mejores años fueron después de haber salido a Bolsa. Llegamos a 15,000 casas (vendidas al año) y había mucha facilidad para obtener crédito y para obtener clientes”, dice.

La euforia también generó excesos, a decir de Griselda Biseno, analista de la calificadora de deuda Moody's. Por ejemplo, hasta 2011, las autoridades permitieron que estas empresas registraran como ingreso el valor total de una vivienda por la cual apenas recibían un minúsculo anticipo y sin tener certeza de que la operación concluiría exitosamente, una forma contraria a las prácticas internacionales. “De esa manera, se veía muy ‘inflado’ el estado de resultados y los ingresos”, detalla Biseno.

Las compañías empezaron a construir viviendas en zonas cada vez más alejadas de las ciudades, donde no había servicios básicos, como agua o electricidad. “El rezaño habitacional motivó que las empresas comenzaran a experimentar un proceso de bonanza”, comenta Montserrat Antón, analista de Inxev.

Ante la connivencia de las autoridades, la mayoría de estas compañías compraron grandes extensiones de tierra para mantener su crecimiento bajo el supuesto de que podrían construir vivienda en cualquier lugar.

Llegó entonces la crisis financiera de 2009 y la edificación de vivienda cayó a niveles que aún hoy están por debajo de la etapa precrisis. Al cierre de 2012, la construcción de vivienda tuvo un valor en producción de 563,162 millones de pesos (MDP), equivalente a 3.63% del PIB. Su máximo histórico se observó en 2008 cuando representó 4.33% de la economía.

Las grandes compañías también se encogieron. La participación de las cinco empresas más importantes en el total de vivienda construida pasó de 35% en 2006 a 17% en 2012, de acuerdo con datos de BBVA Research.

“En 2013, las constructoras de vivienda enfrentarán un año difícil en el que tendrán que reordenar sus operaciones. El principal reto que tendrán que afrontar será mejorar su posición financiera luego de que en 2012 los altos requerimientos de capital y el deterioro de los ciclos operativos dieron lugar al crecimiento de la deuda”, comenta Marco Medina, analista de Ve por Más.

Las empresas públicas enfrentan dos retos, considera Alberto Moreno, director de Finanzas Corporativas de la calificadora Fitch Ratings México: reducir su nivel de crecimiento y enfocarse en aligerar la carga que dejaron las grandes inversiones de capital y así poder empezar a generar efectivo.

“Fue un modelo que perduró 12 años basado en generar el volumen de vivienda para otorgar vivienda en menores ingresos”, comenta Arturo Sánchez, presidente del consejo de Sare.

Algunos competidores dicen estar listos para aprovechar la coyuntura y mejorar su posición en el mercado. Borrás apuesta por las desarrolladoras medianas, las que levantan entre 1,000 y 10,000 unidades al año, tal como Grupo Ruba, que el año pasado escrituró cerca de 9,700 unidades. “Nosotros esperamos colocarnos entre las 5 o 6 desarrolladoras más rentables del país”, afirma Jesús Sandoval, director de Grupo Ruba.

50

PORCENTAJE QUE CAYÓ LA PARTICIPACIÓN DE LAS DESARROLLADORAS QUE COTIZAN EN LA BMV EN EL TOTAL DE VIVIENDA CONSTRUIDA ENTRE 2006 Y 2012.

EL NUEVO PLAN

El pasado 11 de febrero el presidente Enrique Peña Nieto anunció en Los Pinos la nueva política pública del sector.

El nuevo proyecto crea la Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano, conocida como Sedatu, que, a partir de ahora, coordinará la política de vivienda en el país en sustitución de Conavi.

Una de las tareas de la Sedatu será redensificar los espacios urbanos a través de dos acciones, principalmente: impulsar la construcción de vivienda vertical y definir en dónde se puede construir. Ambos ajustes,

1972

CASA NUEVA

La vivienda tomó una relevancia histórica en los últimos años, pero hoy las reglas son otras.



En mayo de ese año, el entonces presidente Luis Echeverría Álvarez inauguró el Infonavit, el banco gubernamental que, a la postre, se convertiría en la fuente de hipotecas más grande de México.

1995



La crisis económica detuvo el incipiente avance que a principios de esa década había logrado el sector de la vivienda. La abrupta alza de intereses llevó a muchos acreditados a la mora y a perder sus propiedades.

que entrarán en vigor plenamente en 2014, son los que más afectan a las vivienderas.

Al construir vivienda horizontal las desarrolladoras pueden vender las unidades en la medida en que éstas se terminan. En la vivienda vertical deben esperar a tener listo todo el edificio, lo que retrasa el inicio del proceso de venta.

El costo de la vivienda vertical tiene dos versiones. Ahumada, de ARA, dice que hacer casas en la forma en que hasta ahora las han construido es más económico que edificar departamentos. En cambio, Antonio Jorge, director de Relación con Inversionistas de Urbi Desarrollos, explica que su sistema de construcción vertical les permitirá ahorros importantes y que este tipo de vivienda es más económica que la horizontal porque requiere menos terreno.

Para definir dónde se puede seguir construyendo Sedatu, a través de Conavi, está en proceso de clasificar los terrenos que hoy poseen las desarrolladoras en función de que ya existan viviendas en ellos y de la infraestructura con la que cuentan. Las viviendas que levanten en las tierras sin infraestructura no tendrán subsidios gubernamentales, lo que de facto hace inviable su construcción.

Datos de las empresas públicas muestran que tienen reservas territoriales para seguir operando entre cuatro y seis años. Las estimaciones de Actinver revelan que, como consecuencia de la reclasificación de sus terrenos, Urbi podría perder 16.9% de su inversión, seguido por Homex y GEO, con cerca de 11%, y ARA, que sería la menos afectada, con 10%.

El anuncio también trajo cosas buenas, por ejemplo, que el gobierno quiere impulsar la demanda de vivienda dando créditos a los miembros de las Fuerzas Armadas, agrupaciones policiacas, así como a empleados estatales y municipales. En total, el déficit de vivienda actual se estima en nueve millones de unidades. Además, impulsará créditos y subsidios para mejorar y ampliar viviendas, tanto en el medio urbano como en el medio rural.

Esto no fue suficiente para evitar el desplome de las acciones de las vivienderas en la BMV, que ese día acumularon en el año caídas de 29.3%, en el caso de Urbi, 15.5% para GEO, y 2.3% para Homex.

A RÍO REVUELTO

Una nueva generación de empresas podría beneficiarse de las nuevas reglas para la industria de la vivienda.

QUIÉNES SON

VENTAJAS

Empresa: Javer

CEO: Roberto Russildi Montellano

- El año pasado compró VivelCA lo que le da mayor escala para competir. Su modelo de negocios no depende de los subsidios de la vivienda social.

Empresa: Sadasi

CEO: Simon Vainer

- Es uno de los mayores competidores del desarrollo de vivienda, con más de 18,000 viviendas por año en 12 estados del país; tiene fuentes estables de financiamiento.

Empresa: Vinte

CEO: Sergio Leal Aguirre

- El BM reconoce sus desarrollos por su sustentabilidad. Tiene el respaldo financiero del BID. Planea crecer 15% en 2013 y levantar 300 MDP del mercado.

Empresa: Atlas

CEO: Arturo Carreón

- Hace tiempo empezó a construir vivienda vertical. Son fuertes en el Bajío y planean crecer hacia Chihuahua, Torreón y Monterrey. Piensan ir a la BMV en 2016 y podrían emitir deuda en un lapso de dos años.

LAS CONSECUENCIAS

Unos días después del Mexican Housing Day, el encuentro que cada año sostienen en Nueva York y Londres las empresas públicas mexicanas que desarrollan vivienda con representantes del mercado bursátil, un inversionista que prefirió el anonimato lamenta el precio que tienen las acciones de Urbi. Hasta mediados de marzo, el precio registraba una caída de 93% desde sus máximos históricos, en febrero de 2008. El mercado de bonos no está mejor. "No hay liquidez en el mercado bonista. Nadie quiere comprar o vender los bonos que tienen en vivienderas. ¿Para qué vendo ahora si me van a pagar nada. Mejor me aguanto", afirma.

2002



El gobierno de Ernesto Zedillo comenzó a impulsar la construcción de vivienda, pero el impulso más fuerte llegó con Vicente Fox a través de subsidios a la construcción y venta de vivienda social.

2004



El auge del sector llegó a los mercados bursátiles cuando las cinco principales empresas, GEO, Urbi, Homex, ARA y Sare, comenzaron a cotizar en la BMV.

2013



El gobierno de Enrique Peña Nieto fijó nuevas reglas que obligan a muchas empresas a cambiar su modelo de negocios.



Fin del ciclo. La vivienda horizontal dejará de ser el modelo a seguir. En la imagen, un desarrollo habitacional en Culiacán, Sinaloa.

Para el director de Sare no se trata de un juego de quién lo hizo bien y quién lo hizo mal. “Se tomó un camino con base en una política pública, en donde se hicieron una serie de inversiones con la esperanza de que las reglas no iban a cambiar”, dice.

Los problemas de las desarrolladoras de vivienda no comenzaron con el cambio de las reglas del juego.

La distribución geográfica de la demanda, explica Torres, de BBVA Research, presenta nuevos retos para estas empresas. Hay ciudades medias que se están consolidando y periferia de las grandes zonas metropolitanas que están en plena expansión.

“Está el caso de las regiones con demanda de trabajadores por la llegada de inversión, como ocurre en ciudades fronterizas, o en Querétaro y Aguascalientes, con el desarrollo de las industrias aeroespacial, automotriz y textil”, agrega Torres.

También cambió la demanda de vivienda rentada y de tipo medio, pues se trata de mano de obra calificada que requiere mayores servicios. Para la empresa desarrolladora Atlas, la demanda de vivienda media es una de las oportunidades que piensa aprovechar, pues considera que aún puede explotar aspectos de calidad y atención al cliente, por lo que adelanta una perspectiva positiva.

En el cuarto trimestre de 2012 los ingresos de ARA, GEO, Homex y Urbi cayeron 13% y sus utilidades antes de impuestos, depreciación e intereses, 34.8%. Además, sus cuentas por cobrar aumentaron 54% con respecto al año previo y los inventarios subieron 4.5%.

Los gigantes de la industria están ante una complicada situación financiera que deberán resolver al tiempo que necesitarán recursos para hacer frente a las nuevas políticas de vivienda.

Entre 40 y 60% de las viviendas que comercializan son del segmento económico, el que hasta ahora ha sido beneficiado por los subsidios.

“No hay duda de que la vivienda nueva es muy importante para nosotros, pero no podemos pensar que la única solución a las necesidades habitacionales del

“Durante este año, las empresas públicas del sector vivienda presentarán un escenario complicado derivado del proceso de adaptación a la nueva política de vivienda. Tienen mucho por hacer”.

CARLOS GONZÁLEZ,
ANALISTA DE LA CASA DE BOLSA MONE.

país sea con vivienda nueva. Ese enfoque es equivocado porque es parcial”, afirma Alejandro Nieto, director de Conavi.

Las empresas medianas están mejor posicionadas pues han realizado ajustes a las nuevas condiciones del mercado desde 2007, dice Borrás. El analista de BBVA Research coincide. Datos de la institución revelan que en 2007 los desarrolladores que construían hasta 100 viviendas representaban 66% del mercado, para 2012 la cifra se incrementó a 81%, lo que muestra una industria cada vez más atomizada.

“Los constructores pequeños y medianos que tienen mayor flexibilidad para ajustarse al mercado han venido ganando participación”, afirma Torres. Empresas como Atlas y Ruba se beneficiarán de los cambios, pues permiten el crecimiento de compañías de nicho, enfocadas en ciertos segmentos de mercado.

“No es fácil atender los nichos de vivienda media y residencial en México. Quienes lo quieran evidentemente tardarán, y empresas como Atlas se podrán mantener en su espacio”, afirma Arturo Carreón, director de la compañía.

Ahumada está consciente de que habrá una disminución en el volumen de las empresas, incluso reconoce que las firmas medianas tendrán mejores oportunidades para el crecimiento. Pero no pierde la esperanza de que las cosas mejoren para las empresas que lideran el sector. “Una de las disciplinas de la Bolsa es que aunque las cosas estén complicadas uno se obliga a hacer cosas para crecer y así será”, afirma.

Para Nieto, de Conavi, las empresas del sector van a tener que adaptarse, ya sea que sigan construyendo vivienda social bajo los nuevos lineamientos o que cambien su giro, por ejemplo, hacia obra pública. “La depuración es un proceso natural, que es bueno, quiere decir que los jugadores que quedan van a ser muy competitivos”, afirma. ■

Con información de Didier Ramírez, Ariadna García, Amanda Solís, Javier Rodríguez y Jesús Hernández.