



# Una familia exitosa entre la debacle de las vivienderas

*La inclusión de los Ahumada Russek en la lista de **Forbes México** habla ampliamente de la habilidad de Germán y Luis Felipe, dos desarrolladores de vivienda para sobrevivir en tiempos de crisis.*

**Por Eduardo García**

No sólo fue el cierre del crédito al sector el año pasado lo que provocó el colapso de las tres principales empresas constructoras de vivienda del país (Geo, Urbi y Homex), sino también las crisis generadas por las bruscas devaluaciones de 1982, 1988 y 1995, luego de que el gobierno se equivocó en el manejo de sus finanzas y provocó fuertes desequilibrios económicos.

Incluso en la más reciente crisis mexicana, la de 2009, Ara logró superar esa depresión que generó el colapso financiero internacional y provocó la contracción económica más severa de México desde la Gran Depresión mundial de los años 30.

A todo esto, los hermanos Germán y Luis Felipe, fundadores y accionistas de control de Ara (con una participación conjunta de 47.5%), han salido adelante. En buena medida, lo han logrado gracias a la cuidadosa planificación y efectiva implementación de su estrategia de negocios, con la que han sabido innovar y ofrecer productos de mayor valor agregado a sus clientes, a diferencia de sus competidores.

## **Las virtudes de la diversificación**

Mientras algunas constructoras han sucumbido a estas adversidades por falta de prudencia empresarial, los hermanos Ahumada Russek siguen construyendo desarrollos residenciales.

Ara, que inició operaciones en 1977, estima que en total ha edificado cerca de 300,000 casas en el país en sus 37 años de vida, que hoy otorgan alojamiento a 1.2 millones de mexicanos.

Consecuentemente, Ara ha podido también expandir su negocio a otras actividades para diversificar fuentes de ingresos y riesgos, como es la edificación y administración de centros comerciales. La empresa cuenta hoy con ocho de estos centros.

Pero tal vez la clave del éxito de los hermanos Ahumada Russek —que de forma conjunta acumulan una fortuna de más de 500 millones de dólares (mdd)— está en la adherencia que han mostrado a su estrategia y visión de negocio. A diferencia de otras compañías, ARA no ha sucumbido a presiones externas de alcanzar tasas de crecimiento similares a las de sus competidores. Esas tasas, si bien resultaron rentables por un buen lapso, hoy también explican para algunos expertos por qué algunas desarrolladoras enfrentan serios problemas financieros (al tiempo que otras, como Ara, están de pie). ARA prefirió crecer menos, pero crecer bien. Los empresarios y su compañía desarrolladora han evolucionado con el tiempo, ya sea mediante la incorporación de prácticas modernas a sus procesos productivos, o mediante el uso nuevas tecnologías y conceptos para hacer sus desarrollos habitacionales más habitables y más sustentables.

Un ejemplo claro de la capacidad de los Ahumada Russek para detectar las condiciones cambiantes de la industria de la vivienda en México fue su decisión de construir vivienda vertical en 2010. Si bien para esas fechas ya comenzaba a ser

evidente que los desarrollos horizontales a grandes distancias de las zonas de trabajo de las ciudades no eran una buena solución por el tiempo que tardaban quienes ahí vivían en llegar a sus empleos, pocas empresas decidieron cambiar sus procesos de producción hacia la vivienda vertical.

Ese año la compañía lanzó su concepto Integrara, que no era más que una clara decisión de incorporar la vivienda vertical a su amplia gama de productos. Para 2012, Ara contaba ya con casi 40% de su producción habitacional en formato vertical, adelantándose con ello casi por un año a lo que más tarde se convertiría en el eje de la política pública en materia del desarrollo de la vivienda en México.

Hoy, las autoridades han fijado que los apoyos gubernamentales a la construcción de viviendas se destinen principalmente a las de tipo vertical que estén más cerca de las ciudades. En buena medida, este cambio fue la última gota que hizo evidente la débil situación financiera que tenían otras empresas desarrolladoras y por lo que dejaron de cumplir con sus obligaciones financieras.

Esas empresas prácticamente han parado de edificar, mientras que Ara logró construir 10,862 unidades el año pasado. Aunque es claro que hay un descenso de 19.6% con respecto de las 13,517 viviendas que construyó en 2012.

En general, el sector de la vivienda tuvo un mal año en 2013, que en parte se explica porque la economía mexicana sufrió un drástico freno y sólo pudo registrar una tasa de crecimiento de 1.1%.

Por eso las ventas de Ara en 2013 descendieron 12%, a 6,514.7 millones de pesos (mdp) y sus utilidades netas bajaron 21.5%. En general, sus indicadores de Ara, ante el menor volumen de viviendas construidas, sufrieron un deterioro: su margen de operación bajó de 11.5% en 2012 a 9.2% el año pasado y el margen de su flujo pasó de 17.8 a 15.7% en esos años.

Pero si bien este año fue malo, ara sigue siendo una de las compañías líderes en el sector, no sólo por su antigüedad sino también por su ajustable modelo de negocios.

Desde su fundación, Ara supo construirlo de manera paulatina para definir con cautela lo que quería ser, algo que desde hace ya un par de décadas tiene claro: ser una desarrolladora vertical enfocada en diversos segmentos, no sólo en uno, y ofreciendo no sólo la vivienda sino incluso una comunidad que ofrece diversos servicios para preservar el valor de las viviendas y del desarrollo comunitario.

Ara construye ya desde hace tiempo no sólo las casas, sino también las calles en sus conjuntos, parques, sistemas de suministro de agua, plantas de luz, escuelas y zonas comerciales; elementos que agregan valor a la vivienda y permiten una mejor conservación de la misma.

Otro elemento que ha diferenciado a Ara de sus competidores y permitido a los Ahumada Russek incrementar paulatinamente su fortuna es la visión de los dos empresarios para incorporar nuevas tecnologías.

Como sucedió en 2010, cuando Ara estableció una alianza con la empresa chilena Crystal Lagoon para construir lagunas artificiales en sus desarrollos habitacionales residenciales. En 2012, la empresa inauguró estos distintos desarrollos residenciales al contar con una laguna cristalina en medio de la viviendas, dándole a sus habitantes no sólo un lugar de esparcimiento, sino también una zona al aire libre donde se puede convivir en familia o con los vecinos.

Pero los hermanos Russek no sólo han cuidado los aspectos operativos para el éxito de su negocio; han sabido instaurar también un gobierno corporativo profesional, a fin de que los intereses familiares no se interpongan con los intereses de los inversionistas en la empresa.

Hoy, ocho de los 11 miembros del Consejo de Administración de Ara son independientes. Entre esos consejeros están José Marcos Ramírez Miguel, vicepresidente ejecutivo de Banco Santander; Francisco Javier Lomelín, director general de la empresa de bienes raíces Colliers Lomelín; y Roberto Daniel Díaz, socio director de la firma de consultoría en gobierno corporativo Control de Gestión de Negocios.

Todos estos elementos, junto con sus resultados y su estrategia operativa y financiera, han hecho que Ara sea la desarrolladora de vivienda que hoy tiene la mejor calificación crediticia de la industria. Para Standard & Poor's, esa calificación es A, o el tercer nivel más alto en su escala de grado de inversión local; mientras que Moody's Investors Service le otorga una calificación de A2, el sexto nivel en su escala de grado de inversión local.

Ara, al mismo tiempo, y gracias al buen manejo de los hermanos Ahumada Russek, es la única empresa desarrolladora en México que paga dividendos a sus inversionistas. Algo inusual. De 2005 a 2012, la empresa pagó, por ejemplo, 2,130.4 mdp en dividendos a sus accionistas. Esto es cerca de 1,011.94 mdp para los hermanos German y Luis Felipe Ahumada Russek, como parte del reconocimiento que han recibido como recompensa por la creación y el desempeño que Ara ha tenido a lo largo de sus 37 años de vida.