



JOSÉ ALBERTO BAÑOS LÓPEZ
CEO DE HOMEX

El año pasado, los accionistas de Homex aprobaron una capitalización de deuda de 3,300 mdp, además recibieron una inyección de capital por 819 mdp, y realizaron una reestructura de la empresa, con un valor de 3,565 mdp en pasivos.

“NO PERSIGAS UN NÚMERO, SI NO ERES RENTABLE”

REDACCIÓN MILENIO

¿Cuál fue la estrategia para sacar adelante a Homex?

Una de las estrategias fue sentarnos con cada uno de los acreedores y bancos para platicar sobre el gran apalancamiento que se tenía en Homex, el número de unidades construidas y los proyectos reales para sacar adelante a la empresa.

Nosotros buscamos que estuvieran de nuestro lado, porque cada promotora de vivienda es distinta, pero una de las grandes ventajas que ofrecemos es la velocidad para construir casas a través de moldes. En ese momento, los inversionistas nos comentaron que estaban dispuestos a capitalizar la deuda a cambio de tener acciones del nuevo Homex.

¿Qué porcentaje de la compañía pasó a manos de los inversionistas?

Homex tiene alrededor de 58 y 60%, y el restante está colocado en el público inversionista de la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), como la banca privada.

¿Cómo llaman la atención de los inversionistas en la BMV?

Lo logramos en el momento en que somos transparentes y damos a conocer quién nos inyectó capital. Dimos una solución diferente y adecuada para que ganaran nuestros proveedores, las instituciones financieras y los nuevos inversionistas.

Si los inversionistas no confiaran en nosotros, ¿para qué invertir 3,600 mdp? Al momento de ser transparentes en la operación, ganamos la confianza que hoy en día el nuevo Homex tiene con las instituciones financieras y los inversionistas.

¿Qué aprendieron de la crisis de hace cuatro años?

Nuestro nuevo mantra es: “Nunca puedes perseguir un número, si no eres rentable”, es decir, con cada casa tienes que ganar un margen y ese margen no lo puedes sacrificar por un volumen.

Con la reestructuración, ¿a qué tipo de clientes le apuestan?

La estrategia es que nuestras reservas y proyectos a crédito fuente, al momento de ser capitalizados, se tienen que cambiar por un prototipo de casa que te deje más dinero.

La empresa está enfocada en el sector de interés social, pero con la reestructuración, también queremos llegar a satisfacer la demanda que está creciendo en la clase media, donde un proyecto no puede ser tradicional. Por eso tienes que cambiar el modelo que manejas por uno más residencial, donde colocas 20 casas en un circuito cerrado.

¿Qué metas tienen trazadas en el corto y largo plazo?

En 2017 trabajamos para entregar 1,800 casas, pero para el 2018 tenemos un proyecto que nos va a dar alrededor de 5,600 unidades de interés social.

Sin embargo, el mercado y nuestros inversionistas están apostando para que Homex sea más rentable, y dependiendo de la estrategia en cuanto a la rentabilidad de las casas, trazamos una meta a cinco años para construir 15,000.

¿Dónde ven áreas de oportunidad?

Hay un rezago fuerte de oferta de vivienda, sobre todo en el Estado de México, parte de Puebla, Hidalgo, Sinaloa y el Bajío donde están buscando casas, incluso los mismos municipios te buscan para construir un fraccionamiento porque tienen un déficit de vivienda. **M**