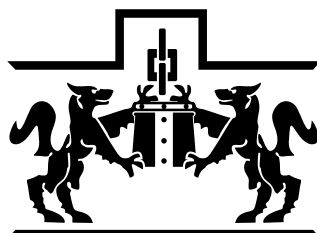


UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

Estudio con reconocimiento de validez oficial por decreto presidencial
del 3 de abril de 1981



LA VERDAD
NOS HARÁ LIBRES

**UNIVERSIDAD
IBEROAMERICANA**

CIUDAD DE MÉXICO ®

“LA ESCISIÓN DE UNA EMPRESA FAMILIAR”

ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de

MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN

Presenta:

JULIETA RIVERA PASTRANA

Director de tesis: Dra. Fatima Irina Villalba Padilla
Lector 1: Mtro. Mauricio Nieto Martínez
Lector 2: Mtro. Guillermo Krebs Pérez

Ciudad de México

2016

ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN	3
II.	ESTRUCTURA DEL CASO	
i.	Inicio	4
ii.	Antecedentes	
1.	Los orígenes: 1950-1980	4
2.	La segunda generación: 1981-2000	6
3.	Evolución y crecimiento de Administración de Casas S.C.: 2000-2013	7
4.	Sector inmobiliario en La Ciudad de México	8
5.	Entorno inmobiliario en México	10
iii.	Cuerpo del Caso	
6.	Reparto de bonos y comisiones en la empresa familiar	11
7.	Rentas y Condominios	12
8.	“Señores: tenemos un problema”	13
9.	Separación de Hermanos-Socios	14
iv.	Cierre	15
v.	Anexos	16-22
III.	MARCO TEÓRICO	
10.	La esencia de la empresa familiar	23-28
11.	Las empresas familiares en el mundo y en México	29-33
12.	Administración financiera en una empresa familiar	34-37
13.	Créditos bancarios en el financiamiento de la empresa	37-39
14.	Estadística para la toma de decisiones	40
IV.	RESOLUCIÓN DE CASO	
15.	Hechos	41-43
16.	Análisis y Diagnóstico	43-44
17.	Alternativas de solución	44-47
18.	Selección de las alternativas y justificación	47-51
V.	CONCLUSIONES	52
VI.	BIBLIOGRAFÍA	53-54

INTRODUCCIÓN

Dedico esta tesis a mis 4 abuelos: Carlos, Tere, Guillermo y Emma. Por su visión de empresarios, por su ejemplo de equipo y por enseñarme lo que importa en la vida: La familia.

El objetivo de la elaboración del caso es analizar un problema real a fin de brindar soluciones viables en el corto plazo. La primera parte del análisis conforma la estructura del caso donde el protagonista de la historia, en este caso Carlos, acuerda con su hermano – socio dividir la empresa familiar que fundó el padre 60 años atrás. La estructura del caso abarca los antecedentes de la empresa, en segundo lugar, a fin de contextualizar los hechos se brinda información sobre el entorno y sector del negocio familiar. En seguida se expone el conflicto humano que conlleva el mundo de la dirección y de la empresa familiar, y posteriormente se plantea un problema inconcluso de corte financiero que deberá de ser resultado en el trabajo del caso.

La segunda parte del análisis integra las bases teóricas para la resolución del problema. El objetivo es componer el sustento académico que apoyará las alternativas de solución y el plan de acción. En primer lugar abordo el tema de la empresa familiar, cito ejemplos de empresas familiares en México para finalmente ahondar en la administración financiera de los negocios conformados por familias.

En este caso, mi intención es, principalmente, brindar una solución a un problema de pasivos de mediano plazo en la estructura del capital de la empresa. Para tal fin, en el marco teórico también incluyo la naturaleza de las deudas y posteriormente brindo bases estadísticas que apoyarán el análisis de los datos e información para la toma de decisiones.

Finalmente, conformé la resolución del caso explicando los hechos, seguidos por el análisis y el diagnóstico de la empresa. En las alternativas de solución pretendo resolver los tres principales problemas a los que se enfrenta el protagonista: el primero es de orden familiar, el segundo compete una decisión administrativa para resolver la división de gastos compartidos, y por último se trata el tema de la deuda, se hace la repartición del pasivo y se propone un plan de amortización de la deuda a tres años para ambos hermanos.

La última página del análisis está destinada a las sugerencias y recomendaciones que el protagonista podría tomar a fin de hacer crecer el negocio y aumentar su participación de mercado.

“La escisión de una empresa familiar”

Era un viernes 16 de octubre del 2015 en una terraza con vista al Centro Histórico de la Ciudad de México. Los hermanos Ramírez Martínez estaban celebrando el cumpleaños número 50 de Mauricio, el menor de los cinco hijos de Teresa Martínez y Bernardo Ramírez. Bernardo, fundó Administración de Casas S.C. en los años cincuenta. Actualmente, los dos hijos varones Carlos y Mauricio, ocupan los puestos directivos.

Habían pasado más de sesenta años desde que se fundó Administración de Casas S.C. A pesar de estar bien posicionada en el sector inmobiliario, en agosto del 2015 Carlos decidió dividir la empresa para que él pudiera dirigir su negocio de forma independiente al negocio de su hermano Mauricio. En septiembre del 2015 se dio la división legal de las dos empresas, ahora faltaba ver cómo se iban a dividir ambos negocios de forma operativa, contable y fiscal. Los dos hermanos tenían que analizar cómo se iban a repartir al personal y sobre todo, cómo iban a liquidar una deuda de \$7,500,000 de pesos de la cual ambos eran responsables.

Entre amigos y música se hizo un brindis por el festejado y la noche continuó. Carlos se asomó por uno de los balcones para disfrutar la espectacular vista hacia la catedral. Volteó y escuchó las risas de Mauricio. Le dio mucho gusto ver que su hermano estaba contento y rodeado de gente querida a pesar de que ambos llevaban 2 meses en el estire y afloje por la división de la empresa familiar.

Ya pasada la media noche Carlos fue a despedirse de Mauricio. Los dos hermanos se abrazaron con ese cariño y fuerza con la que sólo se abrazan los hermanos y de repente Carlos dijo: *“Mau, no fue fácil tomar esta decisión, pero créeme, nos va a ir mejor ahora que cada quien manejará independientemente su negocio. Esta escisión empresarial era necesaria.”* Mauricio le agradeció a Carlos haberlo acompañado y respondió: *“El lunes que nos veamos hablamos. Gracias por venir hermano.”*

Los orígenes: 1950-1980

Administración de Casas S.C. es una empresa fundada en el año 1951 por Don Bernardo Ramírez Fernández. Bernardo estudió hasta la secundaria, pero se supo mover muy bien y aprovechar el crecimiento de la economía mexicana durante las décadas de los 40's – 60's.

Bernardo siempre tuvo en la cabeza el lema *“Sé constante y triunfarás”*. Después de trabajar 7 años como *office boy* en Chrysler, sus jefes lo tenían en alta estima y le ofrecieron un mejor puesto. Sin embargo desde que era pequeño, Bernardo soñaba con tener un negocio propio. Precisamente fue a

principios de los años cincuenta cuando un primo lo invitó a trabajar con el Jefe del Departamento del Impuesto Predial del D.F., y fue ahí en donde Don Bernardo vislumbró el potencial auge de la construcción en la Ciudad de México.

Con suerte y constancia la vida fue llevando a Bernardo a esferas sociales con alto poder adquisitivo. Su primer cliente fue el señor Don Julio Bracho, de origen libanés, quien confió en la honradez de Bernardo y su disposición de servicio. Al poco tiempo de conocerlo, Don Julio le encargó a Bernardo la documentación del pago de los impuestos prediales y le propuso administrar un edificio de 10 departamentos y 6 locales comerciales en la calle de Chapultepec No. 33 Col. Niños Héroe. Bernardo aceptó de inmediato y así, en el año de 1951 empezó a administrar inmuebles. Su primer despacho fue un local comercial en la calle Independencia en el centro de la Ciudad de México. Disponía de un espacio pequeño con una silla, un escritorio y una línea telefónica que era atendida por una secretaria. Estos muebles y una máquina de escribir portátil eran sus únicos instrumentos de trabajo.

Poco a poco los servicios inmobiliarios de Bernardo fueron llegando a oídos de la comunidad judía, quienes eran y hasta la fecha son, propietarios de grandes predios en la Ciudad de México. A fin de estar mejor ubicado, Bernardo cambió sus oficinas a Av. Chapultepec en la Colonia Juárez, en donde pasó 13 años administrando edificios de las familias Gorodovsky, Zundeleovich, Chelminsky, Weiss, entre otros. En 1968 compró unas oficinas de 100m² sobre la Avenida Insurgentes en la Delegación Benito Juárez, lo cual impulsó la expansión de la empresa hacia el centro-sur de la ciudad.

Además de cobrar rentas, Bernardo fue ampliando su gama de servicios: hacía algo de corretaje al promover las localidades vacías, investigaba a los posibles inquilinos y elaboraba los contratos de arrendamiento; también administraba las utilidades provenientes de las rentas para darle mantenimiento a los edificios. Sus honorarios iban de un 5% a un 9% de cada renta que cobraba y poco a poco el negocio fue creciendo gracias a su habilidad de establecer relaciones sociales y brindar un servicio muy profesional. Con su gran carisma y visión, Bernardo supo ver cómo el crecimiento de la población y las necesidades de urbanizar el Valle de México iban a ser la sede perfecta para el negocio de administración de inmuebles que día con día crecía por la demanda tan alta de vivienda.

En 1981, treinta años después de administrar el primer inmueble. Administración de Casas S.C. ya era toda una empresa consolidada. En ese momento Bernardo administraba más de 80 inmuebles con 500 inquilinos aproximadamente. Cabe recalcar que nunca se invirtió un centavo en publicidad, más bien fue la honradez y la constancia de Bernardo lo que le ayudó a ganarse la confianza de sus clientes para la administración de su patrimonio. Quién iba a pensar que aquel *office boy* de Chrysler iba a fundar un negocio que duraría más de 60 años. Aunque claro, nada de esto lo hubiera logrado sin Tere su esposa y madre de sus cinco hijos. Durante más de 30 años Tere fue la tesorera del negocio y quien controlaba las finanzas. Posteriormente llegaron sus hijos, Carlos y Mauricio, quienes expandieron Administración de Casas S.C. a otros nichos de negocio como la administración de condominios, el corretaje inmobiliario, y la construcción y promoción de desarrollos propios.

La segunda generación: 1981-2000

Carlos Ramírez Martínez fue el primogénito de Don Bernardo y Tere. Desde los 7 años Carlos acompañaba a su padre al despacho durante las vacaciones, los sábados y los días que no habían clases. Hasta la fecha, existe el recibo de su primer sueldo: \$5 pesos semanales. Bernardo siempre le inculcó el interés y cariño por el negocio inmobiliario. Y aunque siempre supo que las relaciones entre padre e hijo en los negocios podían ser difíciles, como buen padre siempre estuvo orgulloso de Carlos, quien en 1995 fue presidente de la Asociación Mexicana de Profesionales Inmobiliarios y además, obtuvo en el 2010 la medalla “Luis Barios” por la Excelencia Inmobiliaria, lo cual significó para él y para su familia un gran reconocimiento por su labor como profesional inmobiliario siguiendo los pasos de Don Bernardo.

En 1981 Carlos tenía 24 años y era recién egresado de la carrera Administración de Empresas de la Universidad Iberoamericana. Poco a poco fue incursionando en el negocio familiar logrando cambios y mejoras en la administración de propiedades. Su trabajo era principalmente la re-organización del negocio con el objetivo de mejorar el servicio y seguir satisfaciendo las necesidades del mercado. Además de ejercer como Gerente Administrador, Carlos innovó al implementar un sistema computarizado en la organización administrativa de la empresa inmobiliaria. Y fue así, como en 1982 el Lic. Carlos Ramírez logró la instalación de una microcomputadora que llevó a Administración de Casas S.C. a ser de las inmobiliarias pioneras en el uso de una computadora para la administración de las rentas.

La creciente necesidad de administrar inmuebles en la Ciudad de México continuó en las últimas décadas del siglo XX. En los años 80's - 90's Administración de Casas S.C. ya administraba las propiedades de 150 clientes, el 70% de aquellos clientes tenían propiedades en renta con más de 10 inquilinos por inmueble. Teniendo alrededor de 500 localidades para administrar, el volumen de operaciones era demandante además de la progresiva necesidad de contratar a más personal. Así, a finales de los 90's Administración de Casas S.C. ya contaba con la colaboración de 15 empleados incluyendo a 2 hijas y a Mauricio, el hijo menor de Bernardo y Tere. Ver **ANEXO 1 Figura 1.1**

Si bien, el negocio continuaba creciendo y captando nuevos clientes, la competencia de otras empresas inmobiliarias empezaba a hacer efectos y desafortunadamente se empezaron a perder algunas propiedades. Otro de los problemas de la empresa en esas épocas era el control sobre el personal y el manejo del dinero ya que el 70% de las rentas cobradas eran a través de cobradores que iban a recoger casa por casa el dinero en cheque o en efectivo. Además de la creciente competencia y el descontrol del dinero en efectivo, la familia Ramírez Martínez también se enfrentó con dos de los grandes retos de las empresas familiares que son: la rivalidad por el control y el dilema entre los intereses familiares contra los intereses de la empresa.

Quienes impulsaron los grandes cambios en la empresa fueron principalmente Carlos y Mauricio. Carlos implementó el uso de las computadoras en la empresa y modernizó las instalaciones, también asumió el

mando en las cuestiones administrativas y fue hasta 1997 cuando asumió el cargo de Director General. No obstante, Don Bernardo seguía tratando a los clientes más antiguos y Doña Tere, se encargaba de administrar y repartir las comisiones extras que entraban a la empresa.

Mauricio fue una pieza clave en el crecimiento del negocio. En 1986 empezó a ayudar a su padre con las administraciones de edificios en condominios que Don Bernardo ya gestionaba desde 1975. A diferencia de la administración de rentas, la administración de condominios supone un trato directo con los condóminos-propietarios, no con los inquilinos; este “don de gente” y carisma de Mauricio, lo ayudaron a captar más y más clientes para la empresa. A sus 21 años ya iba todas las tardes al despacho mientras que por las mañanas estaba en la UNAM estudiando para médico veterinario. Una vez graduado ejerció poco tiempo su profesión y terminó inclinándose por los quehaceres del inmobiliario. Él también fue capaz de ver la creciente necesidad, no solamente de administradores de inmuebles, sino de profesionales especializados en la administración de edificios, oficinas y casas en régimen de condominio. Y fue así como en 1992 Mauricio tomó la gerencia de la Administración de Condominios con solamente 7 edificios, varios de ellos localizados en muy buenas zonas residenciales de la Ciudad de México como Condesa, Roma, Lomas de Chapultepec y Polanco. Hoy, el menor de los hijos de Bernardo y Tere administra 45 condominios con alrededor de 900 propietarios y así como su hermano Carlos, Mauricio sigue tratando a clientes que la empresa tenía desde que Don Bernardo fundó Administración de Casas S.C., es decir clientes de hace más de 60 años.

Como buen negocio familiar los padres estaban orgullosos de sus hijos y del crecimiento de la empresa. Tres de los 5 hijos pasaron a ser socios de la empresa junto con su madre. Pero a pesar de las crecientes oportunidades del sector inmobiliario fue inevitable que no hubiera roces profesionales entre los familiares. En 1996 parecía que Administración de Casas S.C. era dirigida por 4 cabezas: Don Bernardo, Doña Tere, Carlos y Mauricio compartían la jerarquía de mando y la toma de decisiones estratégicas, operativas, laborales y contables además de la presión e incidencia de 2 hermanas.

Evolución y crecimiento de Administración de Casas S.C.: 2000-2013

A lo largo de más de 60 años de experiencia, Administración de Casas S.C. había logrado alcanzar un espacio de privilegio dentro del Sector Inmobiliario. Su nombre comercial cambió a AC Bienes Raíces a fin de incluir en el nombre de la marca la administración de todo tiempo de bien raíz: viviendas departamentales, casas, oficinas, casas con uso de suelo, casas en condómino, locales comerciales e inmuebles industriales como bodegas y terrenos.

Como ya se mencionó anteriormente de 1951 a 1992 el quehacer profesional de Administración de Casas S.C. fue principalmente la administración de propiedades habitacionales y comerciales en renta. Con la incorporación formal de Mauricio en 1992, la empresa fue adquiriendo prestigio en el ramo de Administración de Condominios. Mucho del crecimiento logrado se debe a que ambos hermanos se apoyaron mutuamente en el acondicionamiento de las oficinas, en la contratación del personal que

servía a ambas unidades de negocio y en los gastos fijos que entre ambos pagaban. **ANEXO 1 Figura 1.2 y Figura 1.3.**

En el 2009 los hermanos Ramírez Martínez se asociaron con Agustín Solana para crear una nueva empresa encargada de la compra-venta, promoción y construcción de desarrollos inmobiliarios. Así, los tres departamentos de AC Bienes Raíces se han concentrado en la prestación de servicios inmobiliarios en colonias pertenecientes a un sector socio-económico A,B,C+; ubicadas en delegaciones con alta demanda de vivienda como: Benito Juárez, Cuauhtémoc, Miguel Hidalgo, Coyoacán, Álvaro Obregón y Tlalpan. Cabe recalcar que AC Bienes Raíces es de las pocas empresas que ofrece las 3 unidades de negocio que a continuación se muestran: **ANEXO 2**

Sector inmobiliario en La Ciudad de México

La vivienda, es el patrimonio más importante en términos de valor para las familias mexicanas, por lo tanto, la administración y promoción de inmuebles siempre ha sido un negocio noble por la indispensabilidad y la escasez de vivienda que hay en la Ciudad de México. En los últimos 5 años derivado de la globalidad de los mercados y los alcances tecnológicos, han surgido nuevas oportunidades de negocio en la administración de inmuebles como lo son las FIBRAS, los *pools* de rentas, las aplicaciones que ayudan en la administración de rentas y hasta la fórmula de arrendar cuartos a través de *Airbnb*. Posiblemente en los siguientes 20 años estos competidores indirectos irán adquiriendo una mejor participación en el mercado. Hoy en día, la esencia del sector inmobiliario se concentra en 4 negocios principalmente:

a. Administración de Inmuebles en renta

La tendencia mundial es rentar en lugar de comprar un inmueble. Según el INEGI del 2000 al 2010 el porcentaje de viviendas propias en México pasó de 78% a 76%. En la Ciudad de México la tendencia a rentar vivienda tuvo un cambio más radical: el porcentaje de inquilinos pasó de un 28.7% a un 32.5% en solamente 5 años. Además de los inquilinos que rentan propiedades, la otra parte son los propietarios que ponen en renta sus departamentos o casas. Dicho nicho de mercado representa casi un 20% de los clientes de AC Bienes Raíces. **ANEXO 3 Figura 3.1**

En cuanto a los valores de renta, así como en los últimos años los precios de casas y departamentos han aumentado un 30%, los precios de la renta también se encuentran a la alza. Por ejemplo., un departamento que hace 5 años se rentaba en \$6,500 hoy se logra rentar en casi \$10,000 pesos o más. **ANEXO 4 Figura 4.1**

Por otra parte, según la Asociación Mexicana de Profesionales Inmobiliarios (AMPI) hay más de 2,800 empresas inmobiliarias en el país, más de un 50% residen en la Ciudad de México, sin embargo solamente 1 de cada 5 empresas ofrece servicios de administración además del corretaje y la promoción

de bienes raíces. Las empresas más fuertes en la administración de inmuebles son: Lomelín, Century 21, Kasa y Perera Bienes Raíces.

b. Administración de Propiedades en condominio

Dadas las políticas nacionales para la vivienda, la Ciudad de México tiende a verticalizarse; hoy en día el 51% de las propiedades en venta en las 6 principales delegaciones de la Ciudad de México son departamentos, y según los expertos, este número irá en aumento. **ANEXO 3 Figura 3.2**

Hoy en día existen alrededor de 582,000 viviendas bajo el Régimen de Propiedad en Condominio que albergan a 2.2 millones de capitalinos. Cada edificio en condominio cuenta con una escritura pública en donde se define cuáles son las áreas privativas y las áreas comunes de un edificio o bien de un condominio horizontal. El hecho de que la Ciudad de México tienda a crecer en verticalidad, significa que habrá un aumento de Regímenes de Propiedad en Condominio además de una creciente demanda de administradores de condominios. Actualmente la principal labor de dichos administradores es preservar el mantenimiento de los edificios al cobrar las cuotas ordinarias y extraordinarias a cada condómino. Además, la prestación del servicio incluye la elaboración de presupuestos y el pago de los gastos de un inmueble. Sin embargo, la mayoría de los condóminos en la Ciudad de México prefieren designar a un vecino como administrador interno para que cobre las cuotas de mantenimiento y demuestre el balance de ingresos y gastos. Si bien esta práctica es menos costosa que la contratación de una empresa especializada existen otros riesgos como una administración no profesional o falta de autoridad ante el Comité de Vigilancia.

c. Compra-venta de inmuebles

De acuerdo con los Líderes en Valuación y Consultoría Inmobiliaria (TINSA) en el último trimestre del 2014 se vendieron alrededor de 3,000 viviendas nuevas -cuando la demanda diaria en la Ciudad de México es de 2,000 viviendas-. Por otra parte, otros expertos señalan que en los últimos 5 años el precio de las casas y departamentos en la Ciudad de México ha aumentado un 36%. Por ej., hace 6 años un departamento en la Condesa de 100m² tenía un valor de \$3,000,000 pesos, hoy ese mismo departamento alcanza un valor de \$5,000,000 pesos. **ANEXO 4 Figuras 4.2 y 4.3**

Para muchas inmobiliarias especializadas en corretaje como Century 21, Rayo, Cataño, Remax, Coldwell Banker -entre otras- esto ha significado una oportunidad de negocio pues los corredores cobran de un 3% a un 5% de honorarios sobre el valor de venta. Aparte, entre más oferta y demanda, más oportunidades de negocio hay para las inmobiliarias.

d. Desarrollos Inmobiliarios

En cuanto a la construcción de edificios, la Asociación de Desarrolladores Inmobiliarios (ADI) le ha apostado a colonias céntricas como San Pedro de los Pinos, Narvarte, Portales, Santa María la Ribera y

Alamos por la factibilidad de sus usos de suelo¹. Todas estas políticas de la Secretaría de Desarrollo Urbano y Vivienda (SEDUVI) benefician al sector de la construcción y por lo tanto al inmobiliario.

Entorno inmobiliario en México

Económicamente

Según una investigación publicada en el 2015 por el Banco BBVA, la situación inmobiliaria en México se seguirá viendo favorecida en los siguientes años por las políticas que benefician el mercado de vivienda. La construcción en México ha aumentado un 1.9% y 2.5% en los últimos años. Esto trae como efecto desarrollos inmobiliarios, aumento de créditos hipotecarios, aumentos de precio por m² y por supuesto, muchas oportunidades para los asesores inmobiliarios. En cuanto a las tasas de interés que ofrecen los bancos éstas han disminuido aproximadamente de un 14% a un 9%. El abaratamiento de los créditos bancarios beneficia a las personas que desean adquirir una propiedad tanto para habitarla como para adquirirla para posteriormente rentarla y así recuperar la inversión.

Demográficamente

La escasez de bienes inmuebles es una preocupación inminente en la Ciudad de México. Esto se debe al crecimiento demográfico de la sociedad mexicana y la necesidad de habitar en zonas céntricas que garanticen la cercanía al trabajo. Según el INEGI, en el 2010 la población en el Distrito Federal era de 8,850,000 millones de habitantes y la totalidad de viviendas particulares es de 2,386,605. Además, en el 2013 se registró que el 32% de la población mexicana está compuesta por jóvenes entre los 12 y 29 años. Esto no solamente indica que aumentará la demanda de vivienda en los siguientes 5-10 años para las familias jóvenes, sino que también los adultos mayores tendrán la necesidad de reubicarse a viviendas pequeñas, céntricas y económicas. En este sentido, el sector inmobiliario en México continuará representado un negocio noble y estable.

“En materia legal”

Las leyes que rigen el desempeño de un profesional inmobiliario son principalmente: Ley de prestación de servicios inmobiliarios del Distrito Federal (2010), Ley de propiedad en condominio de inmuebles para del Distrito Federal (2011), Código Civil del Distrito Federal, Ley del Desarrollo Urbano del Distrito Federal, Ley de Procuraduría Social y la Ley del Impuesto sobre la renta. Estas leyes determinan los lineamientos para temas como la extinción de dominio, el pago de servicios de un inmueble, los condóminos morosos, el aumento de rentas, los usos de suelo -entre otros-. Probablemente muchas de estas legislaciones sufrirán modificaciones con la nueva Constitución de la Ciudad de México.

¹ En cuanto a uso de suelo me requiero a lo que se permite construir en un terreno. Por ejemplo, si es unifamiliar o plurifamiliar, qué densidad está permitida, si es habitacional o comercial, qué porcentaje se debe de dejar de área libre y cuántos niveles se pueden construir. Hoy en día en un 300m² aproximadamente se permite construir un edificio de 8 departamentos por ejemplo.

Según El Economista el sector inmobiliario está dentro de los 10 sectores con más quejas en la Profeco. Si bien hay una Asociación Mexicana de Profesionales Inmobiliarios aún no es un requisito legal estar certificado como corredor de bienes raíces. La consecuencia de tener corredores o administradores de inmuebles no certificados es que el gremio de los asesores inmobiliarios se devalúa por la falta de verdaderos profesionales. Como la ley no lo sanciona, hay muchas personas que prestan sus “servicios” a cambio de una pequeña comisión.

Las nuevas tendencias de nuestra cultura

Hace 40 años, lo más aceptado –socialmente hablando- era que los hombres estudiaran una carrera se casaran y compraran una casa. Hoy en día, las tendencias en cuanto a *modus vivendi* son más amplias ya que responden a las necesidades de una sociedad vanguardista y con más opciones de vida. Incluso, se puede decir que tales alternativas se derivan de segmentos de la población con estilos de vida más permitidos como lo son: las parejas en unión libre, las madres solteras, los matrimonios homosexuales y hasta las mujeres independientes. Dichas nuevas formas de habitar han dejado atrás la idea esperar a casarse para salir de la casa de los padres y por lo tanto la oferta-demanda de vivienda se ha transformado. Muchos jóvenes prefieren alquilar un departamento de 40m² a 70m² que esté cerca del lugar de trabajo o bien, se disponen a compartir la renta con 1 o más *roomies*.

* * *

Reparto de bonos y comisiones en la empresa familiar

En la administración inmobiliaria intervienen diversos servicios. Además de cobrar las rentas² y de emitir las facturas, recibos y liquidaciones a cada propietario, hay también un conjunto de actividades derivadas de la administración de un inmueble tales como:

- Investigación de futuros inquilinos
- Comisiones por primeros arrendamientos
- Comisiones por aumentos de renta
- Intereses cobrados a inquilinos morosos
- Asesorías fiscales y contables

Desde que la empresa empezó a crecer a una mayor velocidad Doña Tere se encargó de administrar lo que se conocía como “Ingresos adicionales”. Tales ingresos eran ganancias fiscalizadas a través de una persona física, en este caso Doña Tere. Ella registraba los ingresos citados anteriormente en un libro de contabilidad que durante años fue conocido por la familia como el “Libro Azul”. Mes con mes, Doña

² Al cobrar las rentas se emite un recibo con la leyenda “Por orden y cuenta de terceros” de acuerdo a los lineamientos fiscales y legales aplicables, según lo marca la REGLA número I.2.7.1.15 de la resolución a la miscelánea fiscal del año 2014, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 28 de diciembre del 2014.

Terea hacía el reparto de tales ingresos adicionales y, como buena madre, ella repartía el dinero según las necesidades de sus 5 hijos. Siempre procuró que sus hijos no tuvieran ninguna preocupación económica y en verdad era generosa a la hora de repartir los bonos.

A partir del 2003 el panorama de la empresa cambió significativamente. Don Bernardo y Doña Tere Ramírez Martínez ya tenían 77 y 79 años respectivamente, no obstante esto no los limitaba a seguir yendo al despacho para tratar a ciertos clientes -en el caso de Don Bernardo- o bien, autorizar el reparto de bonos y comisiones que durante más de 30 años hizo Doña Tere. Fue hasta el año de 2009 cuando los señores Ramírez dejaron de ir semanalmente a la oficina. Ahora, solamente hablan por teléfono 2-3 veces a la semana para saber “cómo va el negocio”. Hoy Don Bernardo tiene 89 años y Doña Tere tiene 91.

Una vez que Don Bernardo y Doña Tere dejaron en manos de sus dos hijos hombres el control financiero de la empresa Carlos -sobretudo-, repartía los bonos y comisiones a él, a sus hermanos y a sus empleados siguiendo el criterio de su madre, es decir, cómo él creía que el personal se lo merecía y lo necesitaba. Posteriormente él junto con una hermana, idearon un sistema de reparto de comisiones, no obstante, estos repartos siempre fueron motivo de roces, conflictos, luchas de poder y desacuerdos entre los hermanos.

Rentas y Condominios

Si bien el Departamento de Administración de Condominios fue dirigido por el Dr. Mauricio Ramírez desde 1992, fue hasta el 2005 cuando los ingresos por los honorarios de Condominios pasaron de un 10% a un 20% del total de ingresos de la empresa. Año con año la participación del área de Condominios fue creciendo, incluso se alcanzó una proporción de 60% - Ingresos por honorarios de Rentas y 40% Ingresos por honorarios de Condominios. **ANEXO 5**

¿Cómo se administran los ingresos?

Entre el 2003-2005 hubo un fuerte crecimiento tanto en el área de Rentas como de Condominios. Era tal el nivel de operaciones que se llevaba en la empresa Administración de Casas S.C. que era necesario tener varias cuentas bancarias a fin de poder tener un mejor control de las finanzas. Desde estas épocas y hasta el 2015 las principales cuentas bancarias de la empresa eran las siguientes:

1. Cuenta “ADMONCAS Propietarios Banco X”: Aquí entraban las rentas de los 500-600 inquilinos que se tenían en este momento. También salían los gastos de cada inmueble (arreglos de mantenimiento, pagos de predial, luz de edificios, conserjes, etc.). De esta cuenta también salían los honorarios que Administración de Casas S.C. cobraba a cada propietario por los servicios de administración.

2. Cuenta “ADMONCAS Propietarios Banco Y”: Aquí entraban las rentas de algunos inmuebles. La razón por la cual unas rentas entraban a una cuenta y otras rentas a otra dependía del banco que elegían los inquilinos.
3. Cuenta “ADMONCAS Propietarios - Referenciados”: A partir del 2011 se estableció un convenio con un banco para implementar los depósitos referenciados, lo cual agilizó exponencialmente la cobranza pues no había que invertir tanto tiempo en rastrear los depósitos de cada localidad.
4. Cuentas “ADMONCAS Condominios”: Este era un grupo de 4-5 cuentas bancarias que se les proporcionan a los condóminos para que pagaran el mantenimiento del edificio. Los honorarios para el despacho salían de esta cuenta para ingresar a “ADMONCAS Despacho” y cubrir los gastos que se mencionan en la siguiente cuenta.
5. Cuenta “ADMONCAS Despacho”: A esta cuenta eran trasladados los honorarios que salían como egresos de las cuentas de Propietarios y Condominios. El gerente de contabilidad era quien manejaba esta cuenta y básicamente se encargaba de pagar los gastos de la empresa: nómina, gastos fijos, gastos variables, impuestos, imprevistos, renta y mantenimiento de las oficinas 605 y 1401, etc. (La oficina del 606 era propiedad de Don Bernardo).
6. Cuenta “Puente”: En esta cuenta se ingresaban los famosos “Ingresos Adicionales”. Esta era la cuenta que anteriormente manejaba Doña Tere con el “libro azul” y que ahora estaba principalmente en manos de Carlos. No obstante, la chequera incluía la firma de 3 hermanos, y para que se pudiera emitir un cheque éste debía de estar firmado por Carlos y alguno de los otros 3 hermanos que trabajaban en la empresa.
7. Efectivo en caja: Al ser una empresa encargada de cobrar rentas aproximadamente un 30%-40% de éstas eran pagadas directamente en la caja de la oficina o bien, los cobradores iban a cobrarlas y el efectivo era guardado en caja. Muchas veces ocurría que se tenían que hacer algunos pagos como: el seguro de los señores Bernardo y Tere, los impuestos de los hijos, la gasolina o el servicio del coche de alguno de ellos. Incluso se acostumbraba pedirle dinero a la cajera y dejar vales, que serían pagados en cuanto los familiares pudieran.

“Señores: tenemos un problema”

En mayo de 2013 el contador Carrillo convocó a una reunión al Lic. Carlos, al Dr. Mauricio y a Julia, la cuarta hermana de los Ramírez Martínez, quien había manejado durante años la cobranza.

Contador: *“Señores, no tenemos suficiente dinero en la cuenta del despacho para pagar la nómina de este mes.”*

Dr. Mauricio: *“¿Pero cómo? Eso no es posible. En los últimos años yo he metido condominios que nos dejan más de \$40,000 pesos al mes de honorarios. No creo que haya un problema de liquidez.”*

Carlos: *“¡Contador resuelva el problema! Yo estoy muy ocupado atendiendo a clientes y no puedo concentrarme en las finanzas de la empresa” Le ordeno que pida prestado a las cuentas de Propietarios e*

incluso saque un préstamo del banco si es necesario. Ya después veremos qué hacemos para tapar ese “hoyo”.

Julia: *“Ves Carlos, tú y tus decisiones están llevando a la empresa a la quiebra”.*

Carlos: *“¡No me puedes decir eso. Yo soy el que más trabaja en esta empresa! Prefiero dejar de trabajar con ustedes y que cada quien se dedique a su negocio y punto. Estar mezclando todos los ingresos y gastarlos ineficiente e inequitativamente es lo que nos ha llevado a la falta de liquidez.”*

Ese día Carlos se quedó pensando: *“Algo hemos hecho mal. ¿Cómo voy a salvar el negocio de mi padre? No puede ser que mis hermanos y yo hayamos manejado tan mal los recursos de la empresa. ¿En qué me he equivocado? ¿Qué no he hecho bien en los últimos años si diario trabajo más de 15 horas para esta empresa? ¿Será mi culpa?”*

Separación de Hermanos-Socios

Pasaron 2 años más y no hubo ningún cambio en el manejo de las finanzas. Si bien desde el 2009 hasta el 2013 el crecimiento de la empresa había sido de un 26%, el faltante en la cuenta de Propietarios seguía creciendo mes con mes. Si por algo la empresa podía sobrellevar sus gastos era porque en el mes de enero por ejemplo, sobrevivía con las rentas que le pagaban por adelantado de los meses marzo-abril; sin embargo, no había liquidez para elaborar las liquidaciones (estados de cuenta para los propietarios) y poder depositarles las rentas cobradas a fin de mes. La situación financiera era precaria y en cualquier momento la bomba iba a estallar.

En el 2015 la deuda ya alcanzaba los \$7,500,000 pesos. Además se había pedido un préstamo bancario de \$3,000,000 pesos. Por esta razón, Carlos se armó de valor y en agosto del 2015 habló con Mauricio para hacerle ver que si no tomaban acción la empresa quebraría en cuestión de meses. Desafortunadamente habían querido tapar el sol con un dedo y ahora, el nivel que traían de deuda parecía impagable.

Carlos: *“Mauricio, es necesario que separemos los negocios. Tú te quedas con todos los condominios que administras y yo me quedo con los inmuebles que rentamos. Considero que con una división legal, contable, fiscal, y operativa podríamos salvar a la empresa.”*

Mauricio: *“Pero ¿cómo vamos a dividir la empresa que fundó mi padre? Esto lo mataría de un infarto. Administración de Casas lleva más de 60 años existiendo gracias al esfuerzo no solamente tuyo sino de toda la familia. Además, es muy injusto que tú te quedas con el negocio más rentable de la empresa.”*

Carlos: *“Mauricio vamos a partir de números, ver quién aporta más ingresos y quien hace más gastos y te darás cuenta que estás muy equivocado. El faltante que tenemos en la cuenta de Propietarios se debe a*

que todos, incluyendo a mis padres, hemos dispuesto del dinero como hemos querido. ¡Hoy debemos más de \$7,500,000 de pesos! Sin embargo será estéril y riesgoso ahondar en el pasado. Me propongo ver para el futuro con el único propósito de sanear las finanzas de Administración de Casas. Si nos separamos y dividimos la empresa tanto tú como yo vamos a poder tener autonomía en las decisiones laborales y con nuestros clientes.

Mauricio: *“¡Pero entonces tú que ganas más serás el responsable de pagar toda la deuda! Yo les pediré a mis hermanas que se queden conmigo pero, ¿quién va a mantener a mis padres?”*

Un mes después de esta discusión, Administración de Casas S.C. fundada por Don Bernardo Ramírez ya estaba dividida en AC Rentas S.C. y AC Condominios S.C.

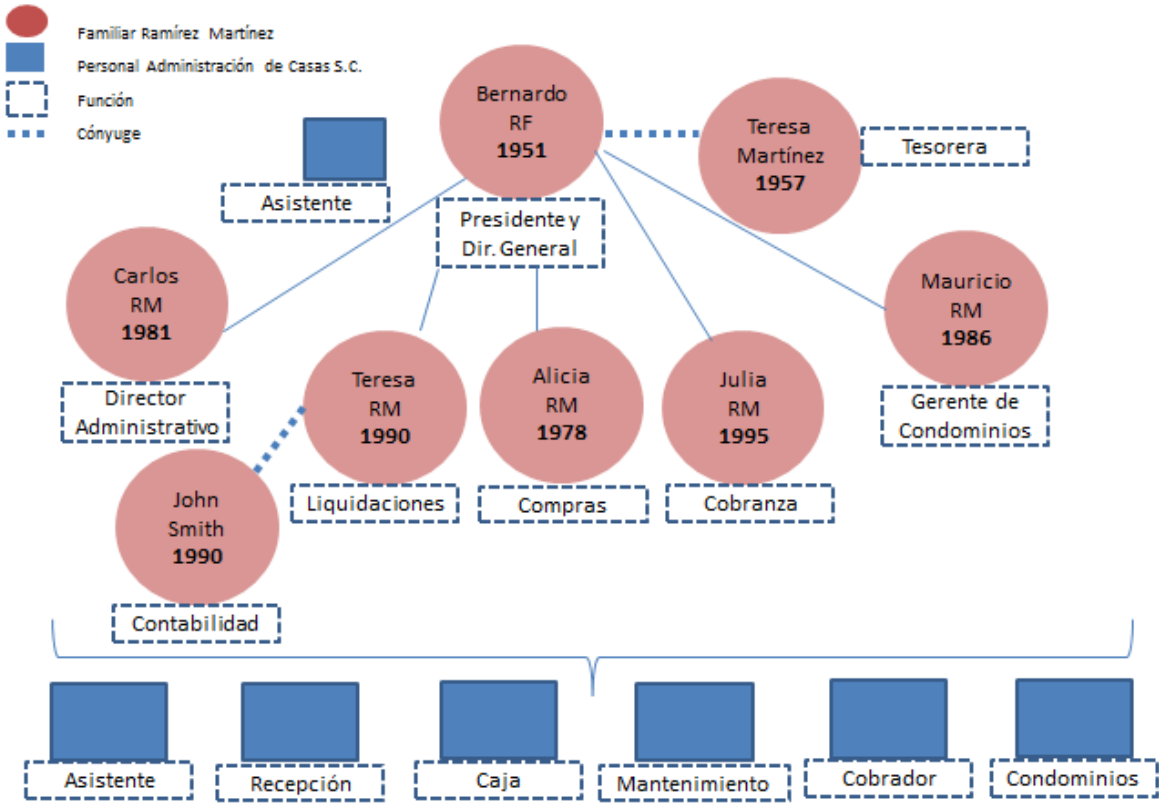
El lunes 19 de octubre Carlos fue a caminar al Parque Hundido para despejar su mente y prepararse para la reunión que tendría con Mauricio a mediodía. Legalmente, la separación de las empresas ya estaba hecha. Cada quien ya tenía el acta constitutiva de su nueva empresa. Después de más de 60 años, Administración de Casas dejaría de operar como un negocio familiar.

Mientras caminaba en el parque Carlos reflexionaba: *“¿Realmente estoy tomando la mejor decisión? ¿Podrá el negocio de las Rentas subsistir sin los ingresos de Condominios? ¿Cómo nos vamos a dividir los recursos compartidos? Y sobre todo, ¿cómo vamos a liquidar la deuda? ¿Tiene razón Mauricio en decir que yo soy el responsable?”*

Muy en el fondo, Carlos tenía la sensación de ser como un gemelo siamés que se tenía que separar de su hermano. ¿En verdad ninguno de los dos se vería afectado?

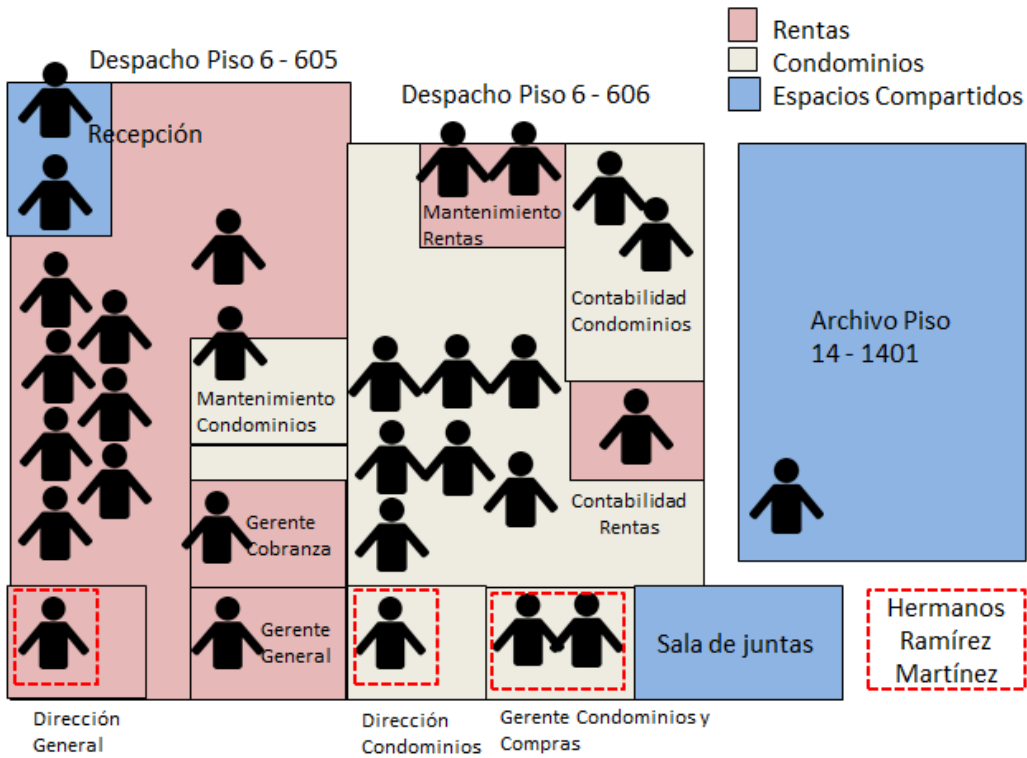
ANEXO 1 Figura 1.1

Organigrama Administración de Casas S.C. 1996



ANEXO 1 Figura 1.2


Organigrama y ubicación del personal de Administración de Casas S.C. 2015



ANEXO 1 Figura 1.3

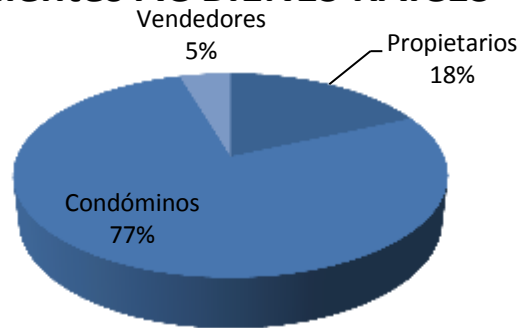
	EGRESOS	PROMEDIO	% de uso	% de uso
I	GASTOS DE OFICINA			
1	Renta de Oficina 605	\$ 14,732.00	30.00%	70.00%
2	Renta oficina 606	\$ 17,400.00	90.00%	10.00%
3	Renta de Bodega Piso 14	\$ 700.00	44.00%	56.00%
4	Renta archivo Piso 14	\$ 8,000.00	48.48%	51.52%
5	Mantenimiento 606	\$ 2,327.88	90.00%	10.00%
6	Mantenimiento piso 14	\$ 1,356.65	46.24%	53.76%
II	NÓMINA (PERSONAL COMPARTIDO) CONSIDERANDO IMPUESTOS			
1	Asesor contable	\$ 12,402.00	50.00%	50.00%
2	Recepción	\$ 9,877.40	80.00%	20.00%
3	Recepción	\$ 11,993.80	80.00%	20.00%
4	Archivo	\$ 12,186.33	50.00%	50.00%
5	Limpieza oficinas	\$ 2,500.00	50.00%	50.00%
III	SERVICIOS (INDIVISIBLES)			
1	Seguros de oficina	\$ 3,000.00	50.00%	50.00%
2	Iusacell	\$ 12,000.00	50.00%	50.00%
3	Internet Telmex (soporte)	\$ 1,600.00	50.00%	50.00%
4	Luz	\$ 3,100.00	50.00%	50.00%
	TOTAL	\$ 113,176.06	57.25%	42.75%

ANEXO 2

		Administración de Casas S.C.		AC Bienes Raíces S.C.	
Administración de inmuebles en renta		Administración de condominios		Compraventa de inmuebles y desarrollos inmobiliarios	
Marca comercial					
Razón social					
Servicios que ofrece cada departamento	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer las necesidades del propietario. • Un cuidadoso análisis del inmueble. • Promoción de localidades vacías. • Rigurosa selección de nuevos inquilinos. • Negociación de contratos de arrendamiento y renovación de los mismos. • Reportes mensuales de las rentas puntual y transparentemente • Atención de urgencias en área de mantenimiento. • Asesoría legal. • Mantenimiento preventivo y correctivo. • Asesoría fiscal y contable. • Óptima administración de las propiedades para lograr los mejores resultados. • Gestión de cobranza 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega de carpeta corporativa para la administración del condominio que incluye en presupuesto mensual. • Asesoría y revisión de la convocatoria para celebrar asamblea general • Designación de supervisores para atención a condóminos y residentes, así como revisión de trabajos de mantenimiento preventivo y correctivo; revisión de labores de limpieza, jardinería; personal de vigilancia y mantenimiento • Atención de emergencia 24 horas al día. • Elaboración de los presupuestos mensuales para gastos de administración y mantenimiento • Recaudación de las cuotas condominales. • Expedición de un estado de cuenta detallando ingresos y egresos, morosos, saldos, inversiones y fondos de reserva. • Efectuar las convocatorias y desarrollo de las asambleas generales, redacción de actas y minutas. • Juntas con Comités de Vigilancia. • Asesoría fiscal y legal en materia condominal y en seguros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer las necesidades del cliente. • Análisis del mercado y elaboración de una opinión de valor comercial • Asesoramiento jurídico, fiscal y técnico. Elaboración del régimen en propiedad de condominio y empadronamiento • Óptimo plan de comercialización. • Elaboración del contrato privado de compra-venta que proteja la naturaleza de la operación. • Venta de desarrollos inmobiliarios, a amplia experiencia. • Elaboración del contrato privado de compra-venta que proteja la naturaleza de la operación. • Venta de desarrollos inmobiliarios, a amplia experiencia. <p>En desarrollos inmobiliarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adquisición del terreno por compra o asociación en participación que proteja la naturaleza de la operación. • Elaboración del proyecto ejecutivo • Obtención de autorizaciones administrativas y legales • Cotización con catálogo de conceptos y volúmenes de obra • Construcción y comercialización 		
Año de fundación	1951	1992	2009		
Director	Carlos Ramírez Moscona	Mauricio Ramírez Moscona	Agustín Solana Gutiérrez		
No. de empleados	15	12	5		
No. de unidades	300 inmuebles con 900 localidades administradas	45 edificios en condominio con 900 condóminos	50 inmuebles en venta		
Tipo de unidades	Rentas desde \$3,500 hasta \$400,000 pesos	Cuotas condominales desde \$2,000 hasta \$45,000 pesos	Precios desde \$1,645,000 a \$1,800,000 pesos		
% Honorarios	8% - 9% de honorarios sobre cada renta cobrada	Honorarios desde \$2,000 a \$40,000 pesos según el inmueble	4% - 6% de honorarios sobre el valor de venta		
Ingreso mensual	\$ 920,000.00	\$ 450,000.00	\$ 450,000.00		
Gasto mensual	\$ 550,000.00	\$ 400,000.00	\$ 100,000.00		
Utilidad mensual	\$ 370,000.00	\$ 50,000.00	\$ 350,000.00		

ANEXO 3 Figura 3.1

Cientes AC BIENES RAÍCES



ANEXO 3 Figura 3.2

Tipo de propiedades residenciales en oferta de Departamentos en Venta Benito Juárez



Tipo de propiedades residenciales en oferta de Departamentos en Venta Miguel Hidalgo



Tipo de propiedades residenciales en oferta de Departamentos en Venta Cuauhtémoc



Tipo de propiedades residenciales en oferta de Departamentos en Venta Álvaro Obregón



ANEXO 4 Figura 4.1

Las más rentadas

5,900 a 10,000 PESOS



San Pedro de los Pinos

Se está convirtiendo en opción para desarrollo de vivienda media vertical, y oficinas.

COLONIA	EDAD	DIMENSIONES	BAÑOS	ESTACIONAMIENTO	CUARTOS
Del Valle	30	75	1	0	1
Tacuba	10	55	1	1	2
San Pedro de los Pinos	17	65	1	1	2
Carola	10	64	1	1	2
Narvarte	30	75	1	0	2
Alamos	10	65	1.5	1	2
Escandón	15	65	1	1	2
Anahuac	10	65	1.5	1	2
Olivar de los Padres	12	70	1	1	2

10,000 a 15,000 PESOS



Del Valle

Debido a su ubicación, plusvalía y alta preferencia para compradores, esta colonia ha elevado su precio en rentas.

COLONIA	EDAD	DIMENSIONES	BAÑOS	ESTACIONAMIENTO	CUARTOS
Interlomas	7	120	2	2	2
Santa Fe	6	85	2	1	2
Condesa	14	90	2	1	2
Del Valle	8	110	2	2	2
Nápoles	12	100	2	1	3
Roma Norte	10	95	1.5	1	2
Santa Fe Cuajimalpa	8	85	1.5	2	2
Granada	7	85	2	1	2
Cuauhtémoc	18	95	2	1	2
Merced Gómez	15	75	1.5	1	2

15,000 a 20,000 PESOS



Interlomas

Ofrece un nuevo estilo de vida en donde los servicios y las amenidades son indispensables para el cliente que busca una vivienda.

COLONIA	EDAD	DIMENSIONES	BAÑOS	ESTACIONAMIENTO	CUARTOS
Condesa	22	120	2	1	2
Polanco Chapultepec	24	110	2	1	2
Interlomas	15	120	2.5	2	2
Santa Fe	5	120	2	2	2
Ampliación Granada	5	110	2	2	2
Santa Fe Cuajimalpa	1	120	2	2	2
Polanco I Sección	33	130	2	1	3
Lomas de Chapultepec	16	130	2.5	2	2
Bosques de las Lomas	21	130	2.5	2	2

20,000 a 30,000 PESOS



Condesa

Considerada como una de las joyas de la ciudad, esta colonia continuará incrementando su plusvalía por el mantenimiento constante.

COLONIA	EDAD	DIMENSIONES	BAÑOS	ESTACIONAMIENTO	CUARTOS
Polanco Chapultepec	11	230	3	3	3
Bosques de las Lomas	16	235	4	4	3
Lomas de Chapultepec	20	201	4	4	3
Polanco I Sección	25	250	3.5	3	4
Santa Fe	10	300	3.5	3	3
Polanco Reforma	23	300	3	3	3
Condesa	20	160	3	2	2
Jardines del Pedregal	20	233	4	4	3
Interlomas	13	210	3.5	4	3

30,000 a 100,000 PESOS

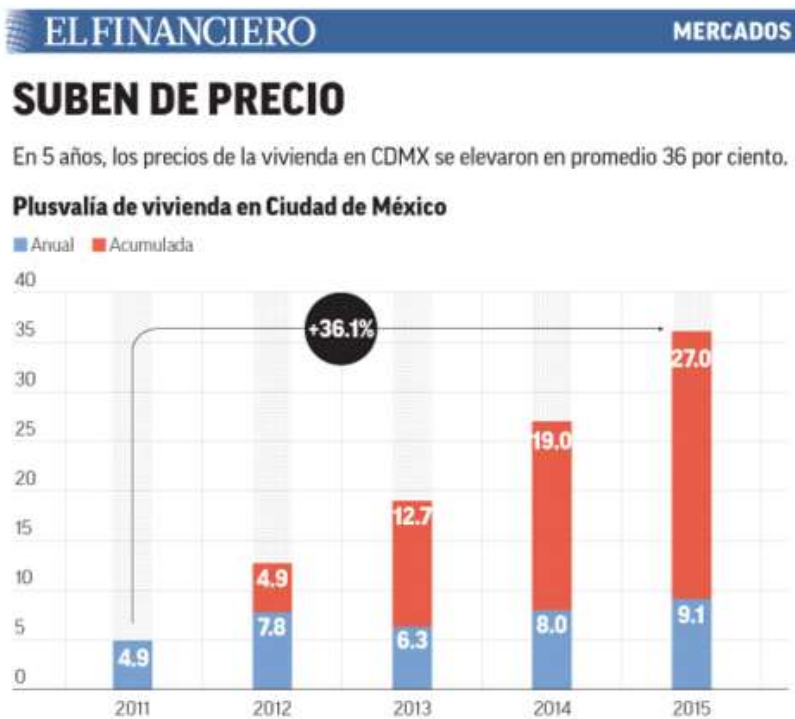


Polanco-Chapultepec

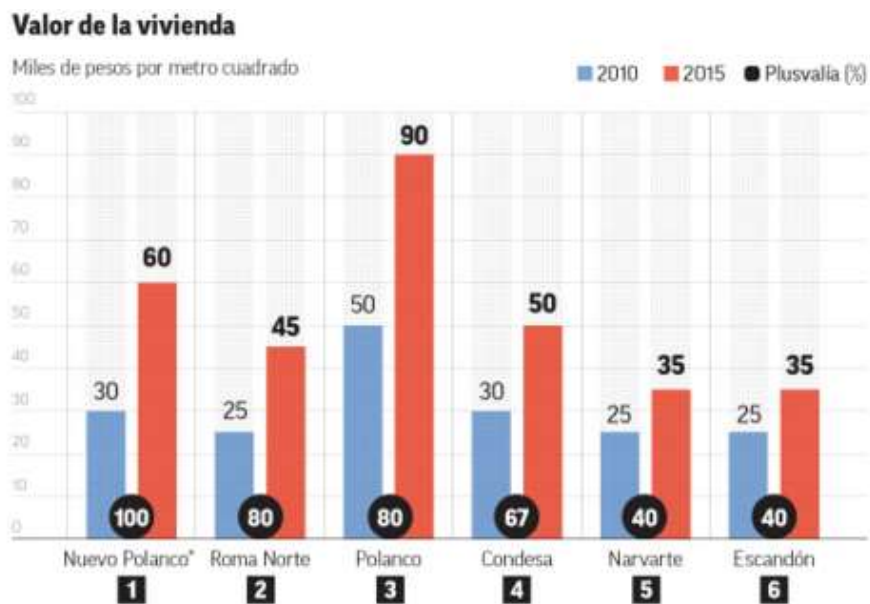
Desde los 90s tuvo un cambio inmobiliario interesante con edificios de departamentos y oficinas.

COLONIA	EDAD	DIMENSIONES	BAÑOS	ESTACIONAMIENTO	CUARTOS
Polanco Chapultepec	11	230	3	3	3
Bosques de las Lomas	16	235	4	4	3
Lomas de Chapultepec	20	201	4	4	3
Polanco I Sección	25	250	3.5	3	4
Santa Fe	10	300	3.5	3	3
Polanco Reforma	23	300	3	3	3
Condesa	20	160	3	2	2
Jardines del Pedregal	20	233	4	4	3
Interlomas	13	210	3.5	4	3

ANEXO 4 Figura 4.2



ANEXO 4 Figura 4.3



ANEXO 5

ADMINISTRACION DE CASAS S.C.
RELACION DE HONORARIOS ANUALES DEL 2003-2015

	2003			2004			2005		
	Monto	%Part.	%Crec.	Monto	%Part.	%Crec.	Monto	%Part.	%Crec.
RENTAS	\$ 2,800,000.00	92%	-	\$ 3,300,000.00	90%	18%	\$ 3,400,000.00	77%	3%
CONDOMINIOS	\$ 260,000.00	8%	-	\$ 365,000.00	10%	40%	\$ 1,000,000.00	23%	174%
TOTAL	\$ 3,060,000.00	100%	-	\$ 3,665,000.00	100%	20%	\$ 4,400,000.00	100%	20%

	2006			2007			2008		
	Monto	%Part.	%Crec.	Monto	%Part.	%Crec.	Monto	%Part.	%Crec.
RENTAS	\$ 3,800,000.00	73%	11%	\$ 4,100,000.00	71%	8%	\$ 4,200,000.00	65%	2%
CONDOMINIOS	\$ 1,400,000.00	27%	29%	\$ 1,700,000.00	29%	21%	\$ 2,300,000.00	35%	35%
TOTAL	\$ 5,200,000.00	100%	18%	\$ 5,800,000.00	100%	12%	\$ 6,500,000.00	100%	12%

	2009			2010			2011		
	Monto	%Part.	%Crec.	Monto	%Part.	%Crec.	Monto	%Part.	%Crec.
RENTAS	\$ 4,400,000.00	60%	5%	\$ 5,200,000.00	62%	18%	\$ 5,300,000.00	58%	2%
CONDOMINIOS	\$ 2,900,000.00	40%	21%	\$ 3,200,000.00	38%	10%	\$ 3,800,000.00	42%	19%
TOTAL	\$ 7,300,000.00	100%	12%	\$ 8,400,000.00	100%	15%	\$ 9,100,000.00	100%	8%

	2012			2013			2014		
	Monto	%Part.	%Crec.	Monto	%Part.	%Crec.	Monto	%Part.	%Crec.
RENTAS	\$ 5,300,000.00	58%	0%	\$ 5,400,000.00	59%	2%	\$ 6,500,000.00	61%	20%
CONDOMINIOS	\$ 3,900,000.00	42%	3%	\$ 3,800,000.00	41%	-3%	\$ 4,200,000.00	39%	11%
TOTAL	\$ 9,200,000.00	100%	0%	\$ 9,200,000.00	100%	0%	\$ 10,700,000.00	100%	16%

	2015		
	Monto	%Part.	%Crec.
RENTAS	\$ 7,000,000.00	61%	8%
CONDOMINIOS	\$ 4,500,000.00	39%	7%
TOTAL	\$ 11,500,000.00	100%	7%

Marco teórico para el caso: “La escisión de una empresa familiar”

La esencia de las empresas familiares

Antes que nada, pretendo definir qué es una empresa familiar; cuál es la esencia de un negocio conformado por familiares, qué fortalezas y qué debilidades puede tener una empresa familiar a diferencia de otras.

La esencia de una empresa familiar es que se trata de una organización conformada por miembros de una familia; ya sea entre cónyuges, padres e hijos, entre hermanos o bien, entre familiares políticos. Lo interesante de una empresa familiar es que los conflictos humanos llevan una mayor carga afectiva, dada la familiaridad entre sus integrantes. Por esta razón, los problemas en las empresas familiares pueden llegar a ser más complejos y difíciles de resolver, pues aunque existen soluciones objetivas a problemas técnicos, el talante subjetivo de las relaciones interpersonales entre familiares-socios tiene implicaciones más profundas.

En una empresa familiar se da una transferencia de valores y cultura de forma automática. Los valores se heredan y la empresa se convierte en un reflejo del carácter y personalidad del fundador. Por esta razón, la gran complejidad de la empresa familiar es la parte emocional, ya que las personalidades y carácter de los directivos-familiares inciden con mucha fuerza en las decisiones empresariales.

Para esto, se recomienda que los conflictos familiares y empresariales sean resueltos de forma paralela y que se evite la mezcla de los intereses de la familia con las necesidades estratégicas de la empresa. Incluso entre familiares existen diferentes tipos de conflictos, por ejemplo: la relación entre hermanos-socios tiene otros matices que la relación de socios entre padre-hijo o hija, o bien, entre madre-hijo o hija.

También hay otro tipo de conflicto cuando los protagonistas de una discusión familiar son los familiares políticos como: yernos, suegros, cuñados etc. En el caso de los hermanos que comparten la dirección de una empresa hay un vínculo emocional fuerte y una visión similar del negocio. Los hermanos comparten educación, cariño de los padres y valores, aunque también puede existir mucha competencia, lucha por el poder o resentimientos por la jerarquía. Por ejemplo, el orden de nacimiento de los hijos tiene mucho que ver con los roles que se asignan en la empresa; casi siempre hay preponderancia hacia el primogénito y proteccionismo hacia el más pequeño. La rivalidad entre hermanos es otro factor que puede afectar, es decir, existe un síndrome del hermano menor que se tiene que defender de los abusos del hermano mayor. Y por último, las remuneraciones pueden crear otro conflicto. Muchas veces los

hermanos tienen distintas responsabilidades y generan distintos resultados, pero por otra parte hay una necesidad proveer y tratar a todos los hijos por igual. Lo mismo sucede con las gratificaciones y reconocimientos, los padres intentan que no haya diferentes tratos o preferencias hacia uno u otro hermano.

John Ward, el autor de *El éxito en los negocios de familia* dice que: *las empresas familiares exitosas tienen líderes no pertenecientes a la familia en la alta gerencia.* ³ Con lo anterior se justifica que la clave del éxito de las empresas familiares podría ser el uso de estrategias no convencionales que conducen a empresa familiares a un desempeño exitoso. Por ejemplo: una de estas estrategias sería la limitación de liquidez, o bien, las restricciones de capital. Según Ward, esto logra no solamente logra que las familias se unan, sino que el objetivo de la familia sea servir a la empresa y no la empresa a la familia.

Las empresas familiares se desarrollan en todos los segmentos socioeconómicos. Gran cantidad de familias que sobreviven en esta modalidad de negocio y el punto en común que todas comparten es el peso y la injerencia de la familia en la toma de decisiones de la empresa. Incluso la estructura de la familia, los valores que comparten, y la ideología por la cual se rigen es la misma con la que operan en la empresa familiar. Es decir, las organizaciones de trabajo son un reflejo de la dinámica familiar. Esta ideología se conforma por perspectivas sociales, normas de conducta, valores profesionales y significado del trabajo –entre otras-, lo cual se manifestará en la toma de decisiones de corte financiero u operativo en la empresa.

Los problemas más comunes en una empresa familiar son los siguientes:

1. **Nepotismo:** Preferencia por los parientes.
2. **Alto grado de endeudamiento:** Se puede llegar a creer que todo es de su propiedad y por eso se sacan recursos de la empresa forma desmedida.
3. **Paternalismo y proteccionismo:** El padre o el fundador, siempre protegerá a los hijos.
4. **Manipulación familiar:** Se aprovecha los nexos familiares para ejercer presión psicológica.
5. **Dirigentes poco calificados:** Se eligen a los hijos-sucesores como directores simplemente por cuestión de linaje en vez de elegir a la persona más capaz. De hecho, muchas empresas familiares se ven en conflictos de organizaciones inadecuadas y muy parciales por la falta de consejos de administración objetivos e imparciales.
6. **Mediocridad:** Por la seguridad de no ser despedidos algunos familiares no sienten la necesidad de esforzarse laboralmente.
7. **Vocación:** Muchos hijos o sobrinos son incluidos en la empresa porque ésta es su mejor opción independientemente de su vocación o formación.
8. **Aspecto emocional:** La carga afectiva que existe en este tipo de sociedades mercantiles.

³ WARD, John (ed.) (2006). *El éxito en los negocios de familia*. México: Grupo Editorial Norma, Pág. 20

9. **Aspectos intergeneracionales:** Pueden existir visiones estratégicas diferentes del negocio por cuestión generacional.

Ward dice que *con todas sus debilidades potenciales, las familias siguen siendo la unidad social con mayor capacidad de generar confianza mutua en situaciones de interés económico compartido*⁴; y es que son los valores que se comparten lo que hace que los vínculos sean tan fuertes, y que a su vez, se tengan ventajas y fortalezas que no todas las empresas tiene. Como por ejemplo:

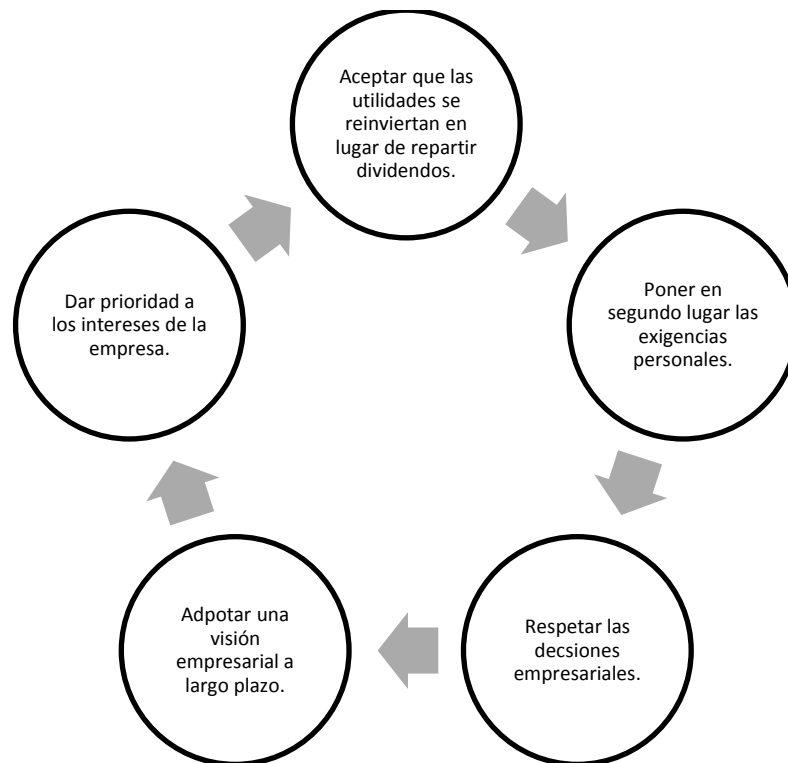
1. **Relaciones de afecto:** Las relaciones humanas están consolidadas. Hay más nobleza y lealtad que en otro tipo de relaciones laborales.
2. **Compromiso:** Hay un fuerte sentido de responsabilidad con la organización, incluso como cuestión de honor familiar.
3. **Visión a largo plazo:** El objetivo de los familiares en la mayoría de las veces será darle continuidad de la empresa.
4. **Vocación:** La esencia de la empresa, el giro del negocio y la dinámica laboral es algo que los hijos traen en la sangre.
5. **Estabilidad de los ejecutivos:** La rotación de los ejecutivos es menor si se trata de familiares.

A fin de enlistar los consejos para que una empresa familiar sea bien administrada y su desempeño sea óptimo se podría decir que:

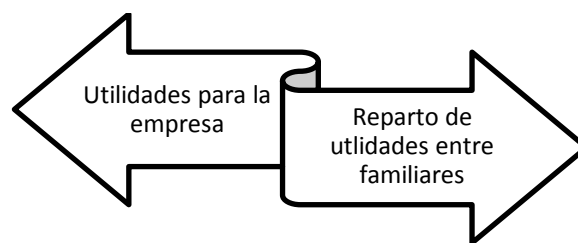
1. Antes que nada, debe de haber una **clara división** entre los conflictos familiares y los conflictos administrativos.
2. Es necesario un **equipo eficiente** caracterizado por una armonía entre los miembros de la familia. Para esto, es importante incorporar elementos que agreguen valor y crear objetivos fuera del esquema familiar.
3. Debe haber **madurez y objetividad** cuando se aborden los conflictos de la empresa.
4. Ninguna empresa familiar ha sobrevivido sin el previo **alineamiento de objetivos** e intereses personales con las necesidades de la empresa. Es decir, es imprescindible crear visiones compartidas, determinar las reglas y diseñar una organización profesional entre los familiares.
 - Es totalmente recomendable la elaboración de un plan **de capacitación** para todos los colaboradores, -incluyendo a los familiares- así como **medidas de desempeño**. Para esto, antes se debió de haber creado una división de funciones y descripción de puestos.
5. También es recomendable delimitar cuántos **miembros de la familia** podrán trabajar en la empresa y cómo es que éstos van a aportar valor.

⁴ WARD, John (ed.) (2006). *El éxito en los negocios de familia*. México: Grupo Editorial Norma, Pág. 33

Otra lista de acciones concretas que una familia debería de tomar para el beneficio de la empresa son las que se exponen a continuación⁵:



Uno de los grandes retos de la empresa familiar es tratar de lograr un equilibrio con la forma en la que se administran y destinan los recursos:



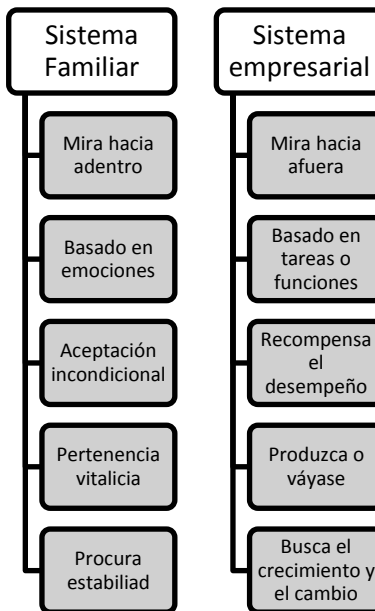
El principal dilema es si se reinvierten los recursos para la empresa o se aplican para el beneficio de la familia. La tendencia humana, de corte paternalista y proteccionista, se inclina por favorecer a la familia en primer lugar, a pesar de que esto sea riesgoso para la compañía. En este sentido, el dilema moral de un director de una empresa familiar siempre será el sacrificio de la empresa por el beneficio de la familia. Sin embargo, también existe la otra cara de la moneda: hay veces que se descuida a la familia y se sacrifica lo personal por el desempeño del negocio.

⁵ Belaustegigoitia, Imanol (2003) *Empresas Familiares. Su dinámica equilibrio y consolidación*. México: McGraw-Hill, Pág. 131

En la siguiente tabla intento comparar 4 aspectos de las empresas y cómo son mayor o menores dependiendo si la empresa es familiar o no.

	Empresa familiar	Empresa no familiar
Desempeño	+	-
Dimensión	-	+
Antigüedad	+	-
Control interno	-	+

Por otra parte, también hay que diferenciar entre los valores que rigen a los sistemas familiares o empresariales: ⁶

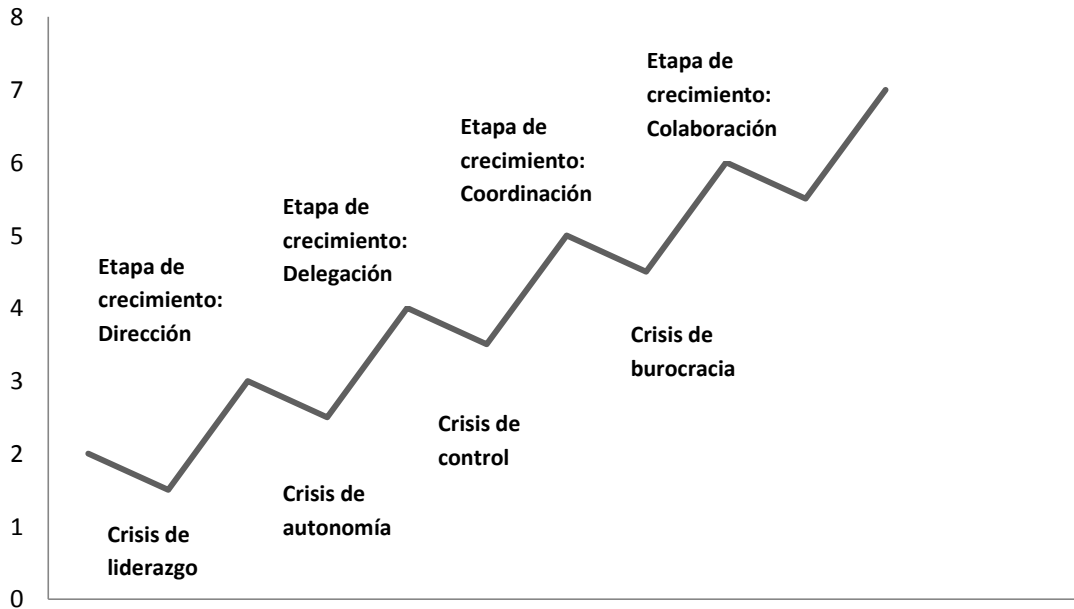


Se podría decir que otro gran dilema de la empresa familiar es la decisión respecto a la sucesión. En distintos grados, lo anterior también cuestiona qué es lo que se debe de cambiar de la empresa y qué debe de continuar o permanecer.

En el libro *Empresas Familiares. Su dinámica equilibrio y consolidación*, Imanol Belaustegigoitia toma el modelo de Greiner⁷ para explicar las etapas de crecimiento de una organización, las cuales se resumen ciclos de crecimiento y crisis. La siguiente imagen explicará los ciclos de crecimiento y de crisis de la empresa familiar a través del tiempo.

⁶ WARD, John (ed.) (2006). *El éxito en los negocios de familia*. México: Grupo Editorial Norma, Pág. 126

⁷ Belaustegigoitia, Imanol (2003). *Empresas Familiares. Su dinámica equilibrio y consolidación*. México: McGraw-Hill, Pág. 114



Obviamente, lo anterior tiene otros matices cuando hay nexos paternales, filiales y emocionales que inclinan las decisiones de los directivos y las actitudes del personal. Para esto, se debe de procurar una sinergia entre el liderazgo, el control y el compromiso de la familia para con la empresa. En esta dicotomía, hay un tercero que pone en juego los intereses tanto de la empresa como de la familia, y éste es la noción de propiedad.

En esta disyuntiva entre familia, empresa y propiedad hay que entender que la familia es el sistema de personas relacionadas por afectos, la empresa es el sustento de la familia y la propiedad es un bien que da derechos y goces. El liderazgo es aquello que articula los tres anteriores y que habilita tener logros en conjunto. Entonces, si el liderazgo es como el mando o la autoridad, el compromiso sería una suerte de involucramiento para la creación de un pacto moral. Finalmente, el control sería aquel lazo irrompible entre los familiares como lo es el respeto de los hijos hacia los padres, por poner algún ejemplo.

“En el modelo de articulación dinámica de la empresa familiar aparece la variable “compromiso” entre los subsistemas de familia y de empresa, lo cual significa que debe de existir un pacto moral para que exista una articulación adecuada entre la familia y la empresa, esto es, que haya un compromiso mutuo entre la empresa y la familia”.⁸

⁸ Belaustegigoitia, Imanol (2003). *Empresas Familiares. Su dinámica equilibrio y consolidación*. México: McGraw-Hill, Pág. 129

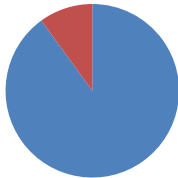
Empresas familiares en el mundo y en México

Una vez que ya se explicó la dinámica de las empresas familiares en el mundo laboral, ahora me gustaría analizar algunas estadísticas y números sobre el mundo de las empresas familiares. Así mismo hablaré del caso de una de las empresas familiares más importantes en México y en el mundo y cómo han sabido sobrellevar los conflictos humanos típicos de la dinámica familiar.

- Un nuevo estudio realizado por el Centro para la Empresa Familiar de la Universidad de St. Gallen, Suiza, enlista a las 500 empresas de propiedad familiar más grandes del mundo, basándose en sus ingresos.
- Estados Unidos es el país con más empresas de este tipo, de ahí le sigue Europa y posteriormente América Latina. En América Latina, México y Brasil compiten por ser el país con más negocios de tipo familiar.
- El informe destaca que las empresas familiares, que constituyen entre 80 y 90% de las empresas en todo el mundo, son un importante motor del PIB y el crecimiento del empleo.

Empresas Familiares

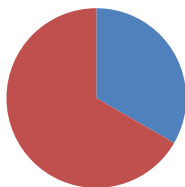
9 de cada 10 empresas en América latina es una empresa familiar.



En México, las empresas familiares tienen un papel preponderante en la estructura económica, entre un 70% y 90% del total de los negocios en el país son empresas conformadas por familiares.

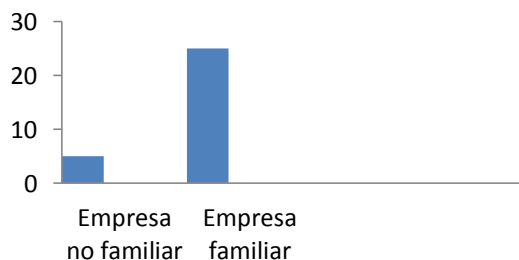
Segunda Generación

1 de cada 3 empresas familiares pasa a la segunda generación.



Las empresas que no sobreviven es por factores administrativos: manejo ineficiente de los recursos y falta de control.

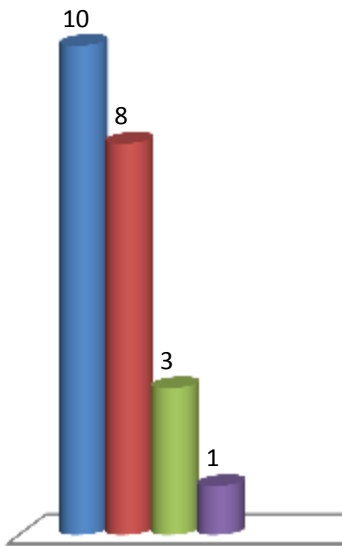
Directores



Los directores de la empresa familiar permanecen 5 veces más en el puesto que los de una empresa no familiar. Por ej., los directores de empresas conformadas por familiares permanecen en la cabeza de la empresa 25 años en promedio, mientras que los directores de empresas no familiares solamente 5 años.

En México, el 75% de unas empresas familiares tienen al primer hijo varón como el principal sucesor.

Supervivencia de la empresa



Uno de cada tres negocios continúa después de 6 años de haber iniciado su operación.

Aunque las estadísticas están “en contra” de las empresas familiares (puesto que de cada 10 que se crean en nuestro país ocho fracasan antes del segundo año) y de las que sobreviven sólo tres llegan a manos de la segunda generación y tan sólo una a la tercera generación.

Aun así, son fuente proveedora de empleos y representan de algún modo la estabilidad económica del país.

a) El valor de la familia en el mundo laboral del mexicano

Muchas de las compañías más grandes e importantes del mundo están compuestas por familiares. Como ya se dijo anteriormente, de un 70% a un 90% de las empresas mexicanas están conformadas por familias. En México, las empresas familiares más destacadas son: Grupo Carso, Grupo Bimbo, Grupo Televisa, Cemex y Comercial Mexicana, entre otras. En este sentido, es importante relacionar la filosofía del trabajo en México con los valores culturales.

Por ejemplo, la psicología del mexicano en el trabajo se caracteriza por una actitud sumisa y muy respetuosa ante los superiores. Hay cierta dependencia ante las órdenes del jefe, es decir, el “patrón”, el cual se concibe con supremacía y superioridad. Esta visión tan jerárquica del mundo laboral anula de cierta forma la creatividad e iniciativa del empleado y da paso a una dinámica de autoridad moral. En este sentido, podríamos decir que la ideología de los trabajadores mexicanos se refleja con un apego a la jerarquía, a la obediencia y respeto.

Por otra parte se comenta que el mexicano es individualista, no sabe trabajar en equipo, y no porque le falte sentido de competencia sino más bien sentido de cooperación. La percepción del tiempo es otro factor que caracteriza la psicología del mexicano en el mundo laboral. En el 2013 la OCDE hizo un estudio comparativo de la jornada laboral en diferentes países y resultó que México es el país en donde se trabajan más horas por año, seguido de Corea y Grecia. Ahora bien, las horas en el trabajo no necesariamente son proporcionales al nivel de eficiencia operativa. De hecho, muchas empresas en México se ven afectadas por la impuntualidad de sus trabajadores o bien, por su falta de iniciativa y compromiso.

La falta de perspectivas profesionales y el conformismo en el trabajo son otras causas de un regazo emprendedor en el país. Muchos mexicanos prefieren un sueldo fijo, cómodo y seguro en lugar de los riesgos que implica el emprendimiento. Incluso las desigualdades sociales de México se ven reflejadas en el mundo laboral; no todas las empresas ofrecen oportunidades de crecimiento para todos sus colaboradores, y muchas veces sucede que los puestos directivos no necesariamente son otorgados a los más capaces sino a los mejor “contactados”.

Ahora que se habló de los hábitos negativos de la ideología laboral del mexicano, falta analizar la otra cara de la moneda. Y ésta tiene que ver con los valores familiares y culturales de los mexicanos como una gran fortaleza en el mundo laboral.

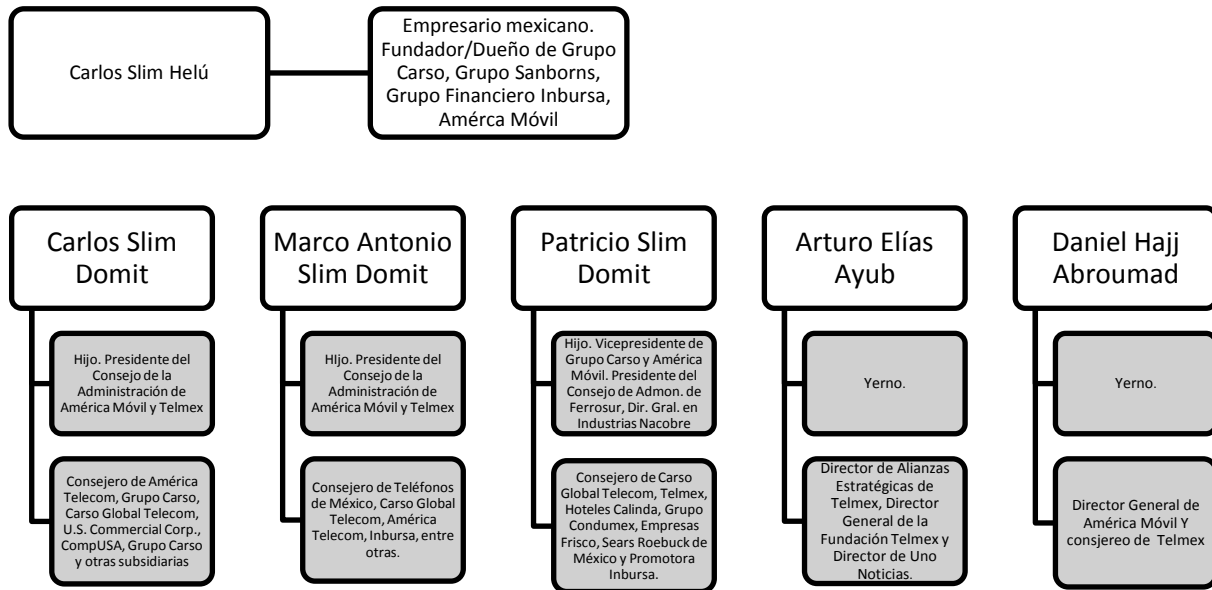
En México, la familia sigue siendo el núcleo social más importante. La familia es quien educa, enseña y forma a los mexicanos. Los mayores son vistos con respeto y veneración, lo cual, puede traducirse en una actitud obediente y acatada en la psicología del trabajo. Sin embargo, el aspecto de la familia que más trasciende a varios aspectos de la esfera pública es el sentido de cooperación y solidaridad ante los miembros de la familia.

“El padre” en México es concebido con una autoridad indiscutible, mientras que el rol de “la madre” se caracteriza por la sumisión y abnegación de una mujer que entrega todo por el bien de sus familiares. Esto, traducido en el mundo laboral, reflejará una cultura machista-paternalista donde el hombre sigue siendo el líder en el trabajo, en la política, en la familia y donde la mujer continúa siendo un apoyo afectivo pero sin llegar a tener un rol directivo.

Por último me gustaría tocar el tema de las aspiraciones del mexicano en el trabajo ya que lo que motiva siempre es síntoma de las necesidades humanas de los trabajadores. Y es que a diferencia de muchos países, sobre todo europeos, los mexicanos se sienten muy motivados por el elogio, o bien, el reconocimiento afectivo. Los modos y la amabilidad son otro factor importante en la cultura laboral; se podría decir que existe cierta sensibilidad emocional en los mexicanos en donde se busca pedir favores y hablar “bonito” en lugar de dar órdenes o ser más directo.

Finalmente se puede concluir que la familia es una gran motivación en la filosofía del trabajo de los mexicanos. Al ser el cimiento de la sociedad, el mexicano encuentra gran seguridad en un ambiente familiar y mucho de su esfuerzo es por y para su familia. Por esta razón, ahora me gustaría hablar de una de las familias mexicanas que ha transformado no nada más a México, sino también al mundo, y cómo es que los valores que comparten como familia se manifiestan en su desempeño como empresarios.

b) Caso de éxito de la Familia Slim Domit



Según la revista Forbes la empresa de Carlos Slim, América Móvil, ocupa el lugar 17 de las 25 empresas familiares más importantes del mundo. La ideología que rige a sus directivos es la siguiente:

- Estructuras simples y organizaciones con mínimos niveles jerárquicos
- Flexibilidad y rapidez en las decisiones
- Austeridad en tiempos de bonanza
- Énfasis en la capacitación y productividad
- Mínima inversión en activos no productivos
- Reinversión en utilidades

El ejemplo anterior es una clara muestra de cómo una familia nuclear y política se rige varios ciertos principios de productividad para dirigir la empresa de telecomunicaciones más importantes del país. Lo interesante del caso sería analizar cómo la educación desde la infancia forja la personalidad de los individuos que en un futuro son herederos de grandes fortunas y a su vez son sucesores de grandes responsabilidades.

Los expertos en el tema de empresas familiares, como el psicoanalista Manfred Kets de Vries, señalan la esencia de la dinámica familiar como la causante de las perspectivas intrapersonales e interpersonales de todos los individuos. En dicha dinámica está en juego el desarrollo narcisista, el principio de lealtad, poder, prestigio y hasta la autoestima. Mucho del desempeño de las empresas familiares tienen que ver con el desarrollo emocional de los sucesores, el cual puede ser funcional o disfuncional para la empresa. En el libro *Family Business*, Manfred Kets de Vries, habla del narcisismo como un rasgo constante en los emprendedores. Sus estudios clínicos demuestran que un narcisismo reactivo es la causa de un liderazgo deficiente que deviene en estilos directivos neuróticos. Él señala que en los negocios familiares, constantemente el líder lleva a cabo una dirección rígida, exigente, totalitaria que más adelante incita

estrategias inapropiadas, estructuras insuficientes y una cultura organizacional poco eficiente.⁹ No obstante, la otra cara de la moneda -como es el caso de las empresas de la Familia Slim- es el valor que agregan los familiares a la empresa. Este valor tiene que ver con un sentido de vida productivo que deja de lado las tensiones emocionales intrínsecas al ser humano y sabe utilizar las fortalezas de los lazos familiares para proteger los intereses de las compañías antes que tratar de resanar las carencias afectivas de las personas.

c) Caso de éxito de la Empresa Bimbo

Desde su fundación en 1945, Bimbo ha ingresado a 22 países de tres continentes, tiene una capitalización de mercado de 13.8 millones de dólares, 2.4 millones de puntos de venta y 129,000 colaboradores. Ha realizado 53 adquisiciones de 2000 a la fecha y ha crecido a una tasa 5 o 6 veces superior al crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB).

A continuación se enlistarán acciones concretas que los directivos de Bimbo han tomado para hacer de Bimbo una de las empresas familiares más exitosas e importantes del mundo:

- Saber manejar a la familia para saber administrar el negocio.
- Equilibrio entre valores y unión familiar.
- Saber cómo diversificar sin salirse de la línea de negocio.
- Crear una estrategia de inversión para el patrimonio familiar.
- La familia indirecta debe de permanecer al margen.
- Trasladar los valores de la familia a la empresa.
- Evitar la creación de puestos para apoyar a la familia.

Cito a *Manfred Kets De Vries* en *Family Business*:

“For every executive –as for every individual, whether in business or not- the original model of an organization is the family. As a result, how people design and manage organizations reflect how their families operated. But in entrepreneurial and family businesses, family imagery plays an especially large role in organizational structure and function; indeed, the world of business and the world of family become inevitably and often confusingly intertwined.”¹⁰

Como conclusión se puede decir que el éxito de una empresa familiar está arraigado a la visión y sentido de vida de los individuos, considerando valores, principios, moral, -entre otras-; así como también, está basado en la ejecución de buenas estrategias operativas que estén fortalecidas por la congruencia entre los familiares.

⁹ KETS De Vries, Manfred (1996). *Family Business: Human Dilemmas in the Family Firms*. Usa: International Thomson Business Press, Pág. 37

¹⁰ Ídem, Pág. 34

La administración financiera en una empresa familiar

a) Finanzas corporativas

Antes de abordar el conflicto financiero de una empresa familiar, me parece importante esclarecer algunos temas y conceptos centrales de las finanzas corporativas que se utilizarán en la solución del caso:

1. **Rentabilidad:** La rentabilidad es la relación que existe entre los recursos invertidos y el beneficio económico en la actividad empresarial. Además del incremento de ingresos y la reducción de costos, otras acciones que aumentan la rentabilidad de una empresa son: un mejor posicionamiento en el mercado y la creación de nuevos productos y servicios, entre otras.
2. **Estructura de capital:** El administrador financiero en una empresa es el encargado de ver las formas en las que se obtiene y administra el financiamiento de corto, mediano y largo plazo de una empresa. De alguna forma esta estructura está conformada por la mezcla entre la deuda de largo plazo y el capital que utiliza la organización. El objetivo de las finanzas, aparte de hacer crecer el valor de la empresa, es que las fuentes de capital sean lo menos costosa para la empresa, por eso, una gran obligación del administrador financiero es la elección de los acreedores y los tipos de préstamo.
3. **Administración del capital de trabajo:** El capital de trabajo comprende a los activos –a corto plazo- como el inventario y al pasivo –a corto plazo-,¹¹ como el dinero que se le debe a los proveedores a corto plazo. Una buena administración del capital de trabajo se ve reflejada en una empresa con la suficiente liquidez para sus operaciones y para sus compromisos a corto plazo.
4. **Deuda y capital contable:** Cuando una empresa pide dinero prestado, los acreedores son los primeros que tienen derecho sobre el flujo de efectivo de la compañía. Se conoce como *apalancamiento financiero* el uso de una deuda en la estructura de capital. Si la deuda es mayor que el porcentaje de activos entonces la empresa está muy apalancada; ahora bien, usar la deuda como “palanca” hace alusión a que la deuda puede aumentar significativamente tanto las ganancias como las pérdidas. Otro término utilizado en finanzas para hablar de deuda es el *apalancamiento casero*, y éste se refiere al uso de préstamos personales para cambiar la cantidad total del apalancamiento financiero al que se expone el individuo.¹²
5. **Desinversiones y reestructuraciones:** A diferencia de una fusión o adquisición, la desinversión ocurre cuando una empresa vende activos, operaciones, divisiones o segmentos a un tercero. También ocurre una desinversión cuando una empresa se divide o decide vender una de sus

¹¹ Nos referimos a “corto plazo” tanto en activos como en pasivos cuando el lapso de tiempo es menor a un año.

¹² ROSS, Stephen; WESTERFIELD, Randolph; JORADN, Bradford (2013). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. México: McGraw Hill, Pág. 434

partes. Muchas veces esto sucede cuando una empresa necesita fondos y vende activos para poder recaudar capital.

6. **Escisión:** Como su nombre lo indica, la escisión es la segmentación o división de una compañía en dos o más empresas. Es una medida poco común y más radical. Los socios accionistas que tienen acciones de la empresa anterior las intercambian por acciones de la nueva empresa.

b) Estrategias y tácticas ante las dificultades financieras

Las dificultades financieras de las empresas no solamente caen sobre los directores, sino que también afectan directamente a los colaboradores de la empresa y a quienes dependen de ella. La escasez de dinero en la empresa es uno de los primeros síntomas de problemas más graves y que reflejarán en la balanza general que los pasivos exceden a los activos.

En el libro *Survival in Business*, Michael Allsopp alude a la ineficiencia y comodidad prolongada de los directivos como una de las causas que llevan a una pérdida de control y posteriormente al fracaso de la empresa. El autor enlista 10 razones principales por las que una empresa se topa con problemas financieros y que están relacionados con una dirección poco eficiente e incapaz: ¹³

- En las empresas familiares, por ejemplo, ocurren dos cosas: el director se autonombra o bien, el director funge como empresario, gerente, propietario y director a la vez.
- Cuando el negocio rebasa al hombre que lo dirige.
- Incapacidad de planificar, es decir, la falta de una planeación estratégica.
- Las exigencias de los accionistas o propietarios en una empresa familiar.
- La motivación personal del director.
- Falta de delegación.
- Falta de carácter.
- Falta de talento. Muchas veces ocurre una empresa quiere innovar y crecer pero con un personal conformista y mediocre.
- Conocimiento del negocio.
- Malas decisiones financieras.

Dentro de la planificación, también es de vital importancia planear qué hacer en caso de contingencia, pues muchas veces estas estrategias salvan de la quiebra a una empresa que se topa con algo totalmente fuera de su control como por ejemplo:

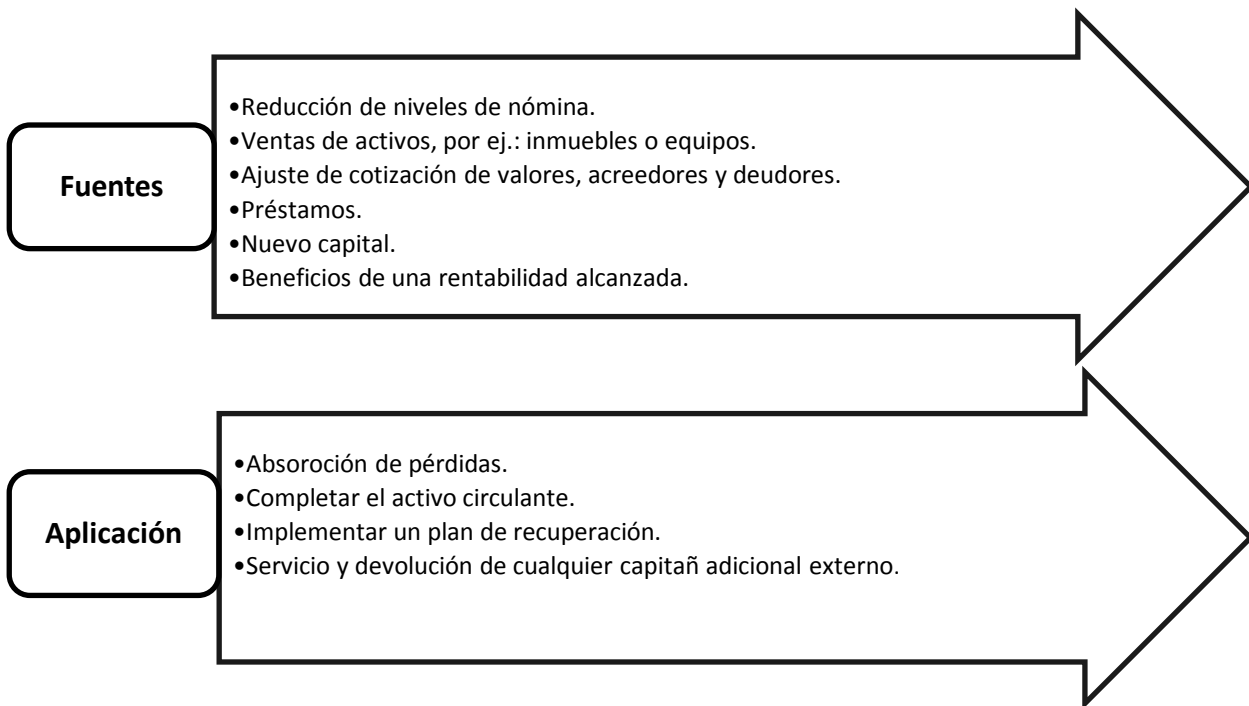
- Enfermedad grave o muerte repentina del director.
- Fraudes o transacciones corruptas del director.
- La saturación del mercado o un colapso del sector.

¹³ ALLSOPP, Michael (1980). *Survival in Business. Analysis of succes and failure*. Trad.: Fernando Diaz de San Pedro. Barcelona: Gráficas Márquez, Pág. 121

- La quiebra de un cliente importante. Eso pasa en las empresas en donde pocos clientes representan el 80% de sus ingresos.
- Huelgas nacionales que paraliquen la economía o bien, una huelga interna y de larga duración.
- Daños causados por el espionaje industrial.
- Una pelea familiar que cause un rompimiento empresarial.
- El fracaso del director.

Suponiendo que la empresa ya está inmersa en dificultades de orden financiero existen varios cambios y reorganizaciones que ayudan a que haya una recuperación y que la empresa pueda volver a financiar recursos para su operación y para subsanar los daños. El punto es elegir la mejor combinación de tácticas y estrategias para administrar el capital.

Ahora bien, ¿cuáles serían las fuentes de fondos? Y ¿cómo se pueden repartir estos recursos?:



En cuanto a la necesidad de fuentes de capital, es importante diferenciar entre las necesidades permanentes y de largo plazo y las necesidades de corto plazo. También se aconseja tomar en cuenta su impacto en la actividad comercial, su efecto en las pérdidas y ganancias, las utilidades que producirá y los recursos humanos que requerirá.

A continuación mostraré una lista de estrategias y tácticas que pueden ser implementadas en las acciones de recuperación de una empresa. Antes, es importante aclarar que las estrategias son de naturaleza substancial, ej.: modificaciones en la identidad de la empresa, modificaciones estructurales o

cambios de propiedad y control de la empresa. Mientras que las acciones tácticas son procesos de mejora pero dejan intacta la parte estructural:

Cambios estratégicos	Cambios tácticos
La venta de toda la empresa o de partes de la empresa.	Reorganización de las actividades de la empresa.
Fusión con otra empresa o adquisición de otra empresa o parte sustancial de ella.	Reorganización de los recursos económicos y humanos.
Cambios en la actividad de la empresa, ej.: penetración en otros mercados.	Redefinición de operaciones, procesos y procedimientos.
Unir empresas separadas en un solo grupo o unidad.	Introducción de nuevos productos y servicios nuevos o mejorados.
Separación de las divisiones en unidades corporativas distintas.	Modificación a la imagen o nombre.
Reducción de la empresa.	Venta de una actividad menor o adicional por la compra o absorción.
Liquidación.	Venta de un interés en la empresa sin cambio de control.

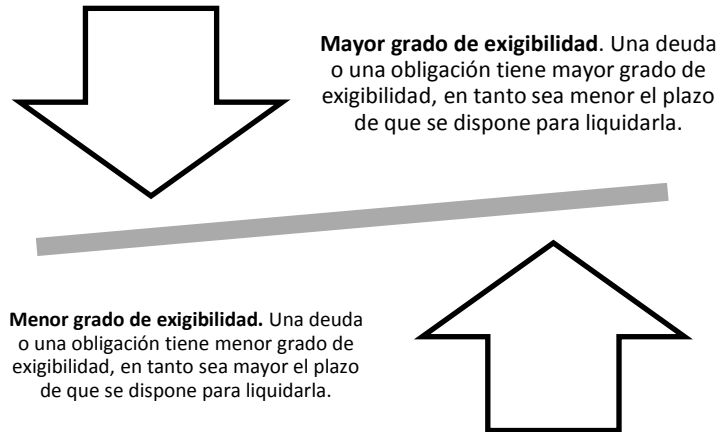
Créditos bancarios en el financiamiento de la empresa

Toda empresa está financiada de alguna u otra manera. Hay distintos tipos de intermediarios financieros como: las casas de bolsa, las Sofoles, las Sofomes, las sociedades de inversión, las casas de cambio, las sociedades cooperativas de ahorro y préstamo, entre otras. Los bancos o las instituciones de crédito son el principal intermediario del sistema financiero ya que interceden en la disponibilidad de recursos en una empresa, ofrecen directamente sus servicios al público y posibilitan un programa de pagos.

El financiamiento de la empresa en su tema que se debe de analizar detenidamente pues compromete los recursos de la empresa a un corto o largo plazo. Si bien las fuentes de financiamiento permiten que la empresa adquiera activos, capital y además, pueda disponer de capital de trabajo, es importante siempre tener en mente que el costo financiero de una deuda no debe de superar al retorno de la inversión. Tales deudas, o también llamados pasivos generalmente se obtienen de las siguientes fuentes:

- Proveedores (crédito comercial)
- Banca
- Crédito hipotecario o refaccionario
- Emisión de obligaciones
- Factoraje financiero
- Almacenes generales de depósito
- Préstamos personales

Las razones por las que una empresa obtiene un crédito pueden ser el deseo de realizar proyectos de inversión, aumentar la producción e incrementar las ventas. Esta fuente de financiamiento se convierte en un pasivo ya que se juega un monto a recuperar, un plazo y una tasa de interés, que es entendida como el costo del dinero, es decir del financiamiento. Cuando una empresa adquiere un crédito hay dos variables a considerar: el monto y el grado de exigibilidad:



De acuerdo al grado de exigibilidad, las deudas y obligaciones que forman el pasivo se clasifican en:¹⁴

Pasivo circulante	Pasivo fijo	Pasivo diferido
<ul style="list-style-type: none"> • El vencimiento de la deuda es menor a un año. • Constante movimiento o rotación. • Ej.: Cuentas por pagar a proveedores, gastos de operación e impuestos acumulados por pagar. 	<ul style="list-style-type: none"> • El vencimiento de la deuda es mayor a un año. • Se debe estudiar estructura financiera a fin de cumplir con los objetivos de liquidez, solvencia financiera y productividad a corto plazo. • Ej.: Capital social, utilidades retenidas, hipotecas por pagar, documentos por pagar (a largo plazo). 	<ul style="list-style-type: none"> • Se trata de las cantidades cobradas con anticipación, por las que se tiene la obligación de proporcionar un servicio, tanto en el mismo ejercicio como en los posteriores.

Las empresas solicitan créditos Pyme, microcréditos de habilitación u avío, refaccionarios, quirografarios, prendarios, e interbancarios y refaccionarios, entre otros. Independientemente de las características de cada crédito, lo más importante es entender que un crédito es un pasivo que tiene costo y genera gastos. Según el Banco de México, cuando se trata de un crédito para una PyME, hay que considerar lo siguiente:¹⁵

¹⁴ Instituto Nacional del Emprendedor: “Administración Financiera - Administración de pasivos” por la Secretaría de Economía. <http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/>

¹⁵ Banco de México: “Sistema Financiero” <http://www.banxico.org.mx/divulgacion/sistema-financiero/sistema-financiero.html#Creditopyme>

1. El plazo del crédito y el monto de los pagos periódicos.
2. La tasa de interés y las comisiones por pagar.
3. La TIIE (Tasa de Interés Interbancaria de Equilibrio). Es una tasa representativa de las operaciones de crédito entre bancos. La TIIE es calculada diariamente (para plazos 28, 91 y 182 días) por el Banco de México con base en cotizaciones presentadas por las instituciones bancarias mediante un mecanismo diseñado para reflejar las condiciones del mercado de dinero en moneda nacional.
4. El CAT (Costo Anual Total). Resume en un número los componentes previsibles del costo de un crédito. Este indicador facilita las comparaciones del costo del servicio ofrecido por distintos bancos. A diferencia de la tasa de interés, el CAT si refleja el costo de las comisiones por apertura u otros gastos administrativos.

Además, es esencial conocer bien la naturaleza del crédito, si satisface las necesidades de la empresa, el costo financiero que anteriormente se explica, los pagos y la garantía del préstamo.

El consultor Mauricio Lefcovich expone la antítesis de los préstamos bancarios y cuestiona la factibilidad de la adquisición de este tipo de pasivos. Él hace alusión a la necesidad de endeudarse, a los costos, riesgos y administración de la deuda como un resultado de una mala gestión de operación, comercialización o financiera. Si bien muchos préstamos pueden ser necesarios, también pueden ser perjudiciales para la empresa. En general, las principales razones de adquisición de crédito son las siguientes:¹⁶

- 1) Realizar inversiones de bienes de uso
- 2) Adquirir inventarios
- 3) Concesión de créditos
- 4) Adquirir bienes de cambio
- 5) Gastos inesperados
- 6) Superar los desfases entre momentos de pago y de cobro

Él insiste en que la rentabilidad del crédito debe de superar el monto del préstamo incluyendo gastos, comisiones e intereses. Lo ideal es financiar las operaciones con los propios recursos ya que los bancos: *“es quien te presta el paraguas cuando hay sol pero te lo quita cuando empieza a llover”*¹⁷.

¹⁶ LEON LEFCOVICH, Mauricio (2009). *Pymes. Cómo reducir o eliminar sus deudas bancarias*. Recurso electrónico de Biblioteca Digital del Tecnológico de Monterrey Campus Santa Fe. Pág. 2

¹⁷ Ídem. Pág. 3

Estadística para la toma de decisiones

La toma de decisiones en toda empresa está basada en los datos e información que reflejan la realidad acerca del mercado, entorno financiero, competencia laboral, entre otros. Las estadísticas de negocios “son la herramienta mediante la cual estos datos se recolectan, analiza, resumen y presentan para facilitar el proceso de toma de decisiones.”¹⁸ Además, gracias a estas herramientas de interpretación de información se logra:

- Visualizar y resumir datos a través de métodos descriptivos
- Extraer conclusiones a través de métodos inferenciales
- Realizar pronósticos confiables a partir de modelos estadísticos
- Mejorar los procesos administrativos y operativos

A continuación, se explicarán algunas las principales medidas estadísticas para el análisis de información en la toma de decisiones:

Tipo de medida	Medida	Uso
Medidas de tendencia central: Sirven para describir un conjunto de datos. Dan información acerca de puntos particulares de un conjunto de datos.	Moda	Es el valor que se presenta con más frecuencia en un conjunto de datos.
	Mediana	Es el valor medio de un conjunto ordenado de números.
	Medio	Es el promedio de un grupo de números.
Medidas de variabilidad: Sirven para describir la dispersión de un conjunto de datos.	Rango	Es la diferencia entre el valor más grande de un conjunto de datos y el valor más pequeño. Describe la distancia a los límites exteriores del conjunto de datos. Refleja esos valores extremos porque se construye a partir de ellos.
	El mínimo	Es el valor más pequeño de una variable numérica.
	El máximo	Es el mayor valor de una variable numérica.
	Desviación estándar	Es la raíz cuadrada de la varianza. Este indicador, también llamado volatilidad, mide la frecuencia e intensidad con la que una serie de datos se desvía de su media. La desviación estándar se utiliza como una medida de riesgo. A mayor desviación estándar, mayor riesgo.
	Coefficiente de variación	Es un estadístico dado por la razón entre la desviación estándar y la media. Se expresa en porcentaje.

¹⁸ BLACK, Ken. *Estadística en los negocios* (2005). México: Grupo Patria Cultural, S.A. de C.V. Pág. 4

Resolución del caso:

“La escisión de una empresa familiar”

Hechos

A continuación se describirán los hechos del caso “La escisión de una empresa familiar” ordenándolos en a) contexto, b) protagonista, c) personajes y d) hechos.

a) Contexto

El caso tiene lugar en la Ciudad de México en el año de 2015. Se sabe que hoy en día, la Ciudad de México tiene una alta demanda de vivienda en las zonas céntricas, los capitalinos que prefieren rentar que comprar han aumentado de un 28% a un 32% en los últimos 5 años. Está demostrado que los precios en tanto venta como renta han aumentado más de un 30%. También sabemos que el mercado inmobiliario se encuentra saturado, hay demasiadas inmobiliarias y corredores de bienes raíces por la basta oferta de inmuebles en venta y en renta.

En cuanto a la tecnología cada vez salen más programas, sitios web y aplicaciones que podrían desplazar la figura del asesor inmobiliario. Dichos programas y sitios brindan información útil para los propietarios como el precio por metro cuadrado de la propiedad que desean vender o rentar, facilitan la publicación de anuncios y hacen más accesibles los datos de los posibles inquilinos o compradores. Incluso ya existe un programa web que asesora en la administración de rentas. Todos estos avances tecnológicos, de cierta manera implican una amenaza para las empresas inmobiliarias.

b) Protagonista

Empresa: Administración de Casas, S.C.

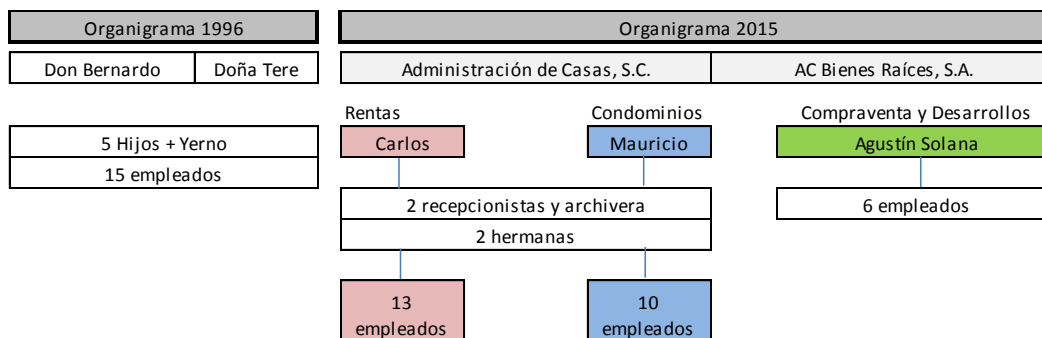
Tamaño: Empresa pequeña (≤ 50).

Edad: Año de fundación 1951. La empresa lleva 64 años.

Giro: Inmobiliaria (Administración de propiedades en renta, administración de condominios, corretaje y construcción de desarrollos propios).

Mercado: Nivel socioeconómico AB, C+ en la Ciudad de México. Propietarios con un bien raíz en las delegaciones más demandadas de la Ciudad de México como: Cuauhtémoc, Miguel Hidalgo, Benito Juárez, Coyoacán, entre otras. En nivel socioeconómico de los inquilinos sí comprende un estrato de clase media alta, media, y media baja.

Tipo: Empresa familiar que va en la segunda generación.



c) Personajes

Don Bernardo	Doña Tere	Carlos (Primogénito)	Mauricio (Hermano menor)	Hermanas Alicia y Julia
Fundador de Administración de Casas S.C.	Esposa del fundador y madre de los 5 hijos	Director General de Administración de Casas S.C. 1997-2015	Director de Condominios 2003-2015	Gerente de Cobranza y Encargada de Archivo
Estudió Hasta secundaria	-	LAE por la Universidad Iberoamericana	Doctor en Veterinaria por la UNAM	-
Director de Administración de Casas de 1951-1997	Tesorera de Administración de Casas S.C. por más de 30 años	1995 Presidente de la AMPI, 2010 Medalla por la Excelencia Inmobiliaria	Gerente de Condominios de 1992-2003	Julia creó un sistema de reparto de bonos y comisiones con Carlos.
Ambicioso, independiente, constante. Honrado, sociable y confiable	Generosa, sobreprotectora con los hijos, maternal, cultura machista	Innovador, trabajador, fraternal, reconocido por los colegas, neurótico, descuidado con el dinero, paternalista, generoso	Leal, fiel a la familia, noble, impulsivo, carismático y sociable	-

d) Hechos

- 1951: Bernardo Ramírez funda Administración de Casas S.C.
- 1955-1968: Crecimiento de la empresa. Adquisición de nuevos clientes.
- 1968: Don Bernardo compra unas oficinas sobre Insurgentes en la delegación Benito Juárez.
- 1975: Don Bernardo incursiona en la administración de edificios en condominio.
- 1980: Se administran 80 inmuebles con más de 500 inquilinos.
- 1981: Se integra Carlos Ramírez Martínez, el primogénito a la edad de 24 años.
- 1982: Carlos implementa el primer sistema de cómputo para la administración de rentas.
- 1986: Se integra Mauricio Ramírez Martínez, el hijo menor de Don Bernardo y Doña Terea.
- 1990: El número de clientes aumenta de 80 a 150.
- 1992: Se formaliza en Departamento de Administración de Condominios.
- 1996: En la empresa trabajan el fundador, su esposa, 5 hijos, un yerno y 15 empleados.

- 1997: Carlos se convierte en el Director General de Administración de Casas, S.C.
- 2005: El área de condominios crece un 174%.
- 2009: Los hermanos Ramírez se asocian con Agustín Solana y crean el Departamento de Corretaje.
- 2011: El área de condominios alcanza una participación de 42% y el área de rentas baja a 58%.
- 2013: Empiezan los problemas de liquidez. No hay capital de trabajo para pagar sueldos.
- 2013: Se pide un crédito bancario de \$3,000,000 de pesos.
- 2015: Administración de Casas S.C. debe \$6,000,000 de pesos a la cuenta de propietarios.
- 2015: Carlos crea AC Rentas S.C. y Mauricio crea AC Condominios S.C. Administración de Casas, S.C. desaparece.

Análisis y Diagnóstico

A continuación se muestra un análisis y diagnóstico de Administración de Casas S.C. exponiendo las fortalezas y debilidades tanto de la empresa como de sus directivos.

Debilidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> • No hubo una planeación estratégica ni alineamiento de objetivos entre las distintas áreas del negocio. • Desde la década de los 80's la empresa creció descontroladamente. • Como empresa familiar, les faltó una visión a más largo plazo y descuidaron las necesidades de la compañía. Fue una empresa que sirvió a la familia en lugar de que la familia sirviera a la empresa. • El descuido financiero de la empresa se puede aludir a distintas causas de un mal manejo de la empresa familiar como: nepotismo, proteccionismo, machismo, manipulación familiar, alto grado de endeudamiento de la empresa, carga afectiva en las decisiones de la empresa. • La fuente de capital de trabajo no fueron los honorarios cobrados el mes anterior ni las utilidades de la empresa sino las rentas cobradas por adelantado y los depósitos en garantía. Mismos que en un lapso de 6-12 meses se tenían que abonar a la cuenta de propietarios. Esta mala administración del capital de trabajo causó el gran "hoyo" o faltante en la cuenta de los propietarios. • Siempre hubo un mal control financiero sobre todo aquel relacionado con los ingresos adicionales. El sistema de recompensas hacia los hijos -principalmente- no estuvo basado en recompensas basadas en el desempeño sino en preferencias hacia los dos hijos varones. • El fundador de la empresa no ideó un plan de sucesión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Administración de Casas S.C. es de las pocas empresas inmobiliarias que cuentan con los 4 negocios de bienes raíces: <ul style="list-style-type: none"> ✓ administración de inmuebles en renta ✓ administración de inmuebles en condominio ✓ corretaje de inmuebles en venta ✓ desarrollo y construcción de desarrollos propios. • Además, llevar más de 60 años de experiencia habla de un buen servicio, una trayectoria reconocida y un alto grado de confianza que los clientes han depositado en la empresa. • Por otra parte, Administración de Casas S.C. también es de las pocas inmobiliarias en la Ciudad de México que gestionan la administración integral de una propiedad (selección del inquilino, cobro de rentas, mantenimiento preventivo y correctivo, aumentos de renta y renovaciones de contrato y óptima administración para lograr una mayor rentabilidad. • La administración inmobiliaria parece ser un negocio noble dada la demanda tan alta de vivienda en la Ciudad de México; también se ha beneficiado por el encarecimiento del valor por metro cuadrado en la ciudad. • Una fortaleza de la empresa es que han mantenido a clientes por más de dos generaciones. Los cuales confiaron en el fundador y siguen obteniendo buenos resultados por parte de los hijos.

<p>Habían luchas por el control de la empresa entre los hermanos con los padres. Tampoco hubo delegación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Parecería que algunos de los hijos se incorporaron a la empresa por no tener otra opción. Solamente uno de ellos estudió algo que podía contribuir al negocio. • La madre y el hijo mayor repartieron los bonos y comisiones sin control alguno. No se han reinvertido las utilidades de la empresa y por esa razón hoy es una empresa apalancada. • Parecería que no hay personal capacitado y 100% confiable. Hace falta un gerente general que no pertenezca a la familia y pueda aconsejar a los directivos de forma objetiva. • Los propietarios de grandes edificios de departamento cada vez son menos, hoy en día la mayoría de las propiedades administradas tiende a lo unifamiliar. • Los gastos del área del área condominios son altos, un 90% respecto a los ingresos. Parecería que es el negocio menos rentable. • La empresa no ha invertido recientemente en desarrollo tecnológico, esto será una amenaza en los siguientes años debida a la competencia de nuevas tecnologías en el sector inmobiliario. • La empresa está muy endeudada. Hoy en día el tamaño de la deuda equivale al 65% de los ingresos totales del último año. 	<ul style="list-style-type: none"> • El inmueble en el que se encuentran las oficinas es del fundador, lo cual significa un activo para la familia y por ende para el negocio. • En los últimos 10 años la empresa creció más de un 150% en relación con los ingresos. • En los últimos 10 años el área de administración de rentas creció en promedio un 8% anual, mientras que el área de administración de condominios alcanzó un crecimiento anual 30% de en promedio. • El negocio más rentable de AC Bienes Raíces es la compraventa de inmuebles y desarrollo de edificios. Ambos hermanos, Carlos y Mauricio son socios junto con Agustín. Aunque no es un ingreso fijo -como las otras unidades de negocio- hay menos gastos operativos lo cual hace que la utilidad sea mayor al 50%. Sin embargo en este nicho de negocio hay mucha competencia, mientras que en las áreas de administración de rentas y de condominios la competencia es mucho mejor ya que se requiere mayor especialización.
--	--

Alternativas de Solución

A continuación expondré las propuestas de solución para resolver los 3 problemas principales de los hermanos Carlos y Mauricio:

- ¿Quién va a mantener a los padres y pagar el sueldo de las hermanas?
- ¿Cómo se van a dividir los recursos que se comparten en la empresa?
- ¿Cómo se va a pagar el faltante en la cuenta de propietarios?
- ¿Qué se les sugiere a Carlos y a Mauricio ahora que cada quien manejará independientemente su unidad de negocio?

a) Acuerdos familiares

Opción 1

Los ex-socios Carlos y Mauricio deberían dividirse en una proporción de 50% y 50% los gastos de los padres y los sueldos de las dos hermanas.

Opción 2

En los últimos 10 años el porcentaje de participación del área de rentas y de condominios fue de 63% y 37% respectivamente. Ésta debería de ser la proporción en la que se repartan los gastos de los padres.

Honorarios de Administración de Casas, S.C. del 2003-2015

Año	Administración de rentas	% de Participación	Administración de condominios	% de Participación	Total ingresos
2003	\$ 2,800.00	92%	\$ 260.00	8%	\$ 3,060.00
2004	\$ 3,300.00	90%	\$ 365.00	10%	\$ 3,665.00
2005	\$ 3,400.00	77%	\$ 1,000.00	23%	\$ 4,400.00
2006	\$ 3,800.00	73%	\$ 1,400.00	27%	\$ 5,200.00
2007	\$ 4,100.00	71%	\$ 1,700.00	29%	\$ 5,800.00
2008	\$ 4,200.00	65%	\$ 2,300.00	35%	\$ 6,500.00
2009	\$ 4,400.00	60%	\$ 2,900.00	40%	\$ 7,300.00
2010	\$ 5,200.00	62%	\$ 3,200.00	38%	\$ 8,400.00
2011	\$ 5,300.00	58%	\$ 3,800.00	42%	\$ 9,100.00
2012	\$ 5,300.00	58%	\$ 3,900.00	42%	\$ 9,200.00
2013	\$ 5,400.00	59%	\$ 3,800.00	41%	\$ 9,200.00
2014	\$ 6,500.00	61%	\$ 4,200.00	39%	\$ 10,700.00
2015	\$ 7,000.00	61%	\$ 4,500.00	39%	\$ 11,500.00
Promedio % de participación en los últimos 10 años		63%		37%	

b) Recursos compartidos

Si bien Administración de Casas S.C. se dividió legalmente, contablemente y fiscalmente en AC Rentas S.C. y AC Condominios S.C. seguirán habiendo recurso que ambas empresas comparten como:

1. Rentas y mantenimiento de las oficinas que comparten.
2. Sueldos del personal que trabaja para los dos ex socios.
3. Otros gastos compartidos como: luz, teléfono, seguros de oficinas, entre otros.

Gastos compartidos de AC Rentas S.C. y AC Condominios S.C. al 2015

	EGRESOS	PROMEDIO	% de uso AC RENTAS S.C.	% de uso AC COND. S.C.
I	GASTOS DE OFICINA			
1	Renta de Oficina 605	\$ 14,732.00	30.00%	70.00%
2	Renta oficina 606	\$ 17,400.00	90.00%	10.00%
3	Renta de Bodega Piso 14	\$ 700.00	44.00%	56.00%
4	Renta archivo Piso 14	\$ 8,000.00	48.48%	51.52%
5	Mantenimiento 606	\$ 2,327.88	90.00%	10.00%
6	Mantenimiento piso 14	\$ 1,356.65	46.24%	53.76%
II	NÓMINA (PERSONAL COMPARTIDO) CONSIDERANDO IMPUESTOS			
1	Asesor contable	\$ 12,402.00	50.00%	50.00%
2	Recepción	\$ 9,877.40	80.00%	20.00%
3	Recepción	\$ 11,993.80	80.00%	20.00%
4	Archivo	\$ 12,186.33	50.00%	50.00%
5	Limpieza	\$ 2,500.00	50.00%	50.00%
III	SERVICIOS (INDIVISIBLES)			
1	Seguros de oficina	\$ 3,000.00	50.00%	50.00%
2	Iusacell	\$ 12,000.00	50.00%	50.00%
3	Internet Telmex (soporte)	\$ 1,600.00	50.00%	50.00%
4	Luz	\$ 3,100.00	50.00%	50.00%
	TOTAL	\$ 113,176.06	57.25%	42.75%

Opción 1	Opción 2	Opción 3	Opción 4	Opción 5
Dividir los gastos compartidos entre ambas empresas en una proporción de 50% y 50%.	Separarse físicamente. Rentar otras oficinas y liquidar al personal compartido y contratar a nuevos colaboradores. Así mismo, dejar de compartir recursos y que cada empresa opere de forma 100% independiente.	Dividir los gastos compartidos de cada empresa en la proporción en la que hacen uso tanto del espacio físico, como del personal y de los servicios.	Dividir los gastos compartidos según el porcentaje de participación que se tuvo el año anterior. (Se suman los ingresos anuales de cada empresa y en base a ese valor se hace el porcentaje de participación).	Considerar el porcentaje de crecimiento año con año de cada unidad de negocio y en base a aquel valor hacer un reajuste en el porcentaje de gastos compartidos.

c) Liquidación de la deuda de \$7,500,000 de pesos

Opción 1

Vender la oficina que pertenece a Don Bernardo, que actualmente ocupa AC Rentas S.C., y destinar la ganancia por la venta del activo a la recuperación del faltante en la cuenta de propietarios.

Opción 2

Solicitar un crédito simple para capital de trabajo a fin liquidar la deuda en su totalidad en un plazo de 36 meses. El CAT sería de un 12% a un 15%. Distribuir el pago del préstamo en una proporción de un 50% y 50% o bien, 60% y 40% dada la participación de cada unidad de negocio.

Opción 3

Evaluar los ingresos y el porcentaje de crecimiento de rentas y de condominios usando estadística descriptiva a fin de conocer valores objetivos sobre la rentabilidad y riesgo de cada unidad de negocio. Una vez obtenidas las medidas de tendencia y variabilidad se podrá saber qué unidad de negocio tiene mayor dispersión y en qué porcentaje los ex socios deberían de distribuirse el pasivo y finalmente. Por último se hará una proyección de los ingresos de los siguientes 5 años tanto de rentas como de condominios a fin de asignar un porcentaje de los ingresos destinados a la recuperación del faltante y posteriormente canalizarlo a la amortización de la deuda.

Selección de Alternativas de Solución y Justificación

a) Acuerdos familiares

Se elige la segunda opción. Carlos y Mauricio absorberán los gastos de sus padres basados en el porcentaje de participación de cada unidad de negocio. Es decir, en un 60% y 40% respectivamente. Mauricio se inclina por absorber los sueldos de las dos hermanas, quienes en consecuencia, se quedarán trabajando en el área de Condominios. De esta forma, Carlos deberá de acceder en el porcentaje antes mencionado ya que él se estaría ahorrando el sueldo y la futura liquidación de sus hermanas.

b) Recursos compartidos

Queda descartada la opción 1 ya que el área de rentas, por ser mayor en ingresos, operaciones y personal, utiliza en un mayor porcentaje los recursos compartidos como la luz, el teléfono y al personal de recepción. Por lo tanto sería injusto para Mauricio que los recursos compartidos se dividan en un 50% y 50%. La opción 2 también queda descartada ya que por el momento no es costeable mudarse de oficinas, ni liquidar al personal o contratar más colaboradores.

La opción 4 y 5 también quedan descartadas ya que no es justo que quien más crezca o tenga mayor participación deba de ser quien absorba una mayor parte de los gastos compartidos. Sin embargo, sí se debe de reconsiderar la balanza de gastos compartidos año con año por ejemplo: prever el incremento de renta anual, ahorrar en luz, prescindir de alguna bodega. También es aconsejable que en un corto plazo cada empresa cuente con su propia línea telefónica y su propia recepcionista.

Por lo tanto lo más equitativo sería tomar la opción 3 y dividir los gastos compartidos según la proporción en la que cada unidad de negocio hace uso tanto del espacio físico, como del personal y de los servicios.

Balanza de Gastos compartidos de AC Rentas S.C. y AC Condominios S.C. al 2015

TOTAL GASTOS COMPARTIDOS		AC RENTAS	AC CONDOMINIOS
\$ 113,176.06		\$ 67,879.53	\$ 45,296.53
		57.25%	42.75%
AC RENTAS		AC CONDOMINIOS	
Renta oficina 606	\$ 17,400.00	Renta oficina 606	\$ 14,732.00
Renta archivo Piso 14	\$ 8,000.00	Mantenimiento piso 14	\$ 1,356.65
Mantenimiento 606	\$ 2,327.88	Renta de Bodega Piso 14	\$ 700.00
Archivo	\$ 12,186.33	Asesor Contable	\$ 12,402.00
Recepción	\$ 9,877.40	Limpieza	\$ 2,500.00
Recepción	\$ 11,993.80	Iusacell	\$ 12,000.00
Seguros de oficina	\$ 3,000.00	Internet	\$ 1,600.00
Luz	\$ 3,100.00		
TOTAL	\$ 67,885.41		\$ 45,290.65

c) Liquidación de la deuda de \$7,500,000 pesos

La opción 1 es muy viable ya que con la venta del activo de la oficina de Don Bernardo conviene saldar la deuda. Sin embargo no sería suficiente ya que el valor máximo por la venta de la oficina sería de \$36,000 pesos por m2. Es decir, se recuperarían aproximadamente \$3,600,000 pesos menos el ISR y una parte que se le debería de dar a Don Bernardo íntegramente.

Según el análisis el negocio más rentable es el corretaje y la construcción de nuevas propiedades. Convendría destinar parte de la ganancia por la venta del activo a dicha unidad de negocio e invertir en la construcción de algún desarrollo para que al momento de venderse haya un retorno de inversión mayor a lo que el día de hoy paga el interés de una banco. Así, de los \$3,600,000 pesos que se recabarán por la venta de la oficina, se deberá de recuperar el 50% inmediatamente; por lo tanto, la deuda de \$7,500,000 pesos ahora sería de \$5,700,000 pesos. Del otro 50%, es decir \$1,800,000 pesos, se destinarían \$800,000 pesos al pago de impuestos y la liquidación de Don Bernardo. El saldo restante: \$1,000,000 pesos, se puede invertir con el socio constructor quien pronostica que Carlos y Mauricio podrían obtener un 5%-6% de retorno sobre la inversión en un plazo de 18 a 24 meses.

La segunda opción del crédito bancario no es viable ya que es una fuente de capital costosa. Considerando que el CAT sea de un 12% mínimo, los hermanos terminarían pagando aproximadamente un 40% más de lo que deben. Además el plazo de 36 meses implica un alto nivel de exigibilidad y el costo mensual del pasivo sería de \$100,000 pesos mensuales para cada hermano. Sin embargo, lo rescatable del modelo de la deuda bancaria es el plazo y la tasa fija con la que deberán comprometerse tanto Carlos como Mauricio. Ambos deberán asignar un porcentaje de las utilidades obtenidas y administrar un fondo para gastos corrientes, para gastos no corrientes y para ir amortizando la deuda en tiempo y forma.

Dicho lo anterior, lo más recomendable es ir por la tercera opción ya que está basada en una distribución objetiva y no es costosa, pues la deuda –por el momento- no genera interés. Además, el grado de exigibilidad es bajo, ya que le duda se podrá saldar en un mediano plazo, es decir de 2 a 3 años como máximo. La intención de utilizar el siguiente modelo de estadística descriptiva es asignar el porcentaje de deuda que deberá liquidar cada hermano.

Estadística Descriptiva

Administración de rentas		Administración de condominios	
Media	\$ 4,669,230.77	Media	\$ 2,563,461.54
Mediana	\$ 4,400,000.00	Mediana	\$ 2,900,000.00
Moda	\$ 5,300,000.00	Moda	\$ 3,800,000.00
Desviación estándar	\$ 1,249,923.07	Desviación estándar	\$ 1,487,264.53
Coefficiente de variación	27%	Coefficiente de variación	58%
Rango	\$ 4,200,000.00	Rango	\$ 4,240,000.00
Mínimo	\$ 2,800,000.00	Mínimo	\$ 260,000.00
Máximo	\$ 7,000,000.00	Máximo	\$ 4,500,000.00
Suma	\$ 60,700,000.00	Suma	\$ 33,325,000.00
Cuenta	13	Cuenta	13

- En base a lo anterior y al relacionar la media, la desviación estándar, el coeficiente de variación, el máximo, el mínimo y el rango, se puede concluir que los ingresos por la administración de condominios se encuentran sujetos a un mayor riesgo.
- Además de que arrojan un menor importe de acuerdo a lo observado en el concepto de suma. Por otra parte, el ingreso máximo que deriva de la administración de rentas es 1.56 veces mayor que el máximo generado por la administración de condominios, lo cual es una importante referencia sobre la capacidad de pago de cada hermano.
- Por otro lado, el ingreso mínimo resultante de la administración de rentas es 10.77 veces más alto que el resultante por la administración de condominios.

A continuación se realizará una proyección de ingresos de acuerdo al incremento que ha mostrado cada concepto en los últimos 5 años a fin de llevar a cabo un análisis objetivo de los datos observados.

Análisis de Honorarios de AC Rentas S.C. y AC Condominios S.C. del 2003 al 2015 y Proyección de Honorarios del 2016 al 2020

Año	Administración de rentas	% de Crecimiento	Administración de condominios	% de Crecimiento	Total de ingresos
2003	\$ 2,800,000.00	-	\$ 260,000.00	-	\$ 3,060,000.00
2004	\$ 3,300,000.00	18%	\$ 365,000.00	40%	\$ 3,665,000.00
2005	\$ 3,400,000.00	3%	\$ 1,000,000.00	174%	\$ 4,400,000.00
2006	\$ 3,800,000.00	12%	\$ 1,400,000.00	40%	\$ 5,200,000.00
2007	\$ 4,100,000.00	8%	\$ 1,700,000.00	21%	\$ 5,800,000.00
2008	\$ 4,200,000.00	2%	\$ 2,300,000.00	35%	\$ 6,500,000.00
2009	\$ 4,400,000.00	5%	\$ 2,900,000.00	26%	\$ 7,300,000.00
2010	\$ 5,200,000.00	18%	\$ 3,200,000.00	10%	\$ 8,400,000.00
2011	\$ 5,300,000.00	2%	\$ 3,800,000.00	19%	\$ 9,100,000.00
2012	\$ 5,300,000.00	0%	\$ 3,900,000.00	3%	\$ 9,200,000.00
2013	\$ 5,400,000.00	2%	\$ 3,800,000.00	-3%	\$ 9,200,000.00
2014	\$ 6,500,000.00	20%	\$ 4,200,000.00	11%	\$ 10,700,000.00
2015	\$ 7,000,000.00	8%	\$ 4,500,000.00	7%	\$ 11,500,000.00
Promedio de crecimiento en los últimos 5 años		6.37%		7.30%	
2016	\$ 7,446,215.66	6.37%	\$ 4,828,379.84	7.30%	\$ 12,274,595.51
2017	\$ 7,920,875.39	6.37%	\$ 5,180,722.65	7.30%	\$ 13,101,598.04
2018	\$ 8,425,792.34	6.37%	\$ 5,558,777.07	7.30%	\$ 13,984,569.41
2019	\$ 8,962,895.27	6.37%	\$ 5,964,419.37	7.30%	\$ 14,927,314.64
2020	\$ 9,534,235.88	6.37%	\$ 6,399,662.72	7.30%	\$ 15,933,898.61
Promedio de ingresos 2016-2020			\$ 5,586,392.33		\$ 14,044,395.24
Porcentaje de participación		60%		40%	

Dicho lo anterior, se puede concluir que el promedio del incremento anual de la administración de rentas es de 6.37% y de la administración de condominios es de 7.30%. Ahora, si se suman las medias de los dos conceptos y se maneja en forma proporcional cada uno de ellos, la administración de rentas representa el 60.22% de los ingresos totales y la administración de condominios el 39.78%. Lo justo para ambos hermanos sería asignar el pago del adeudo en base a dichas proporciones, siempre y cuando la amortización de la deuda se cumpla en tiempo y en forma.

Si cada hermano se compromete con asignar un 10% de la utilidad mensual en los siguientes 3 años la amortización de la deuda quedaría de la siguiente manera:

Plan de Amortización de Deuda de AC Rentas S.C. y AC Condominios S.C. al 2015

Concepto	Año	Administración de rentas	Administración de condominios	Saldo
Adeudo en la cuenta de propietario	2015	60%	40%	
\$ 5,700,000.00		\$ 3,420,000.00	\$ 2,280,000.00	\$ 5,700,000.00
Ingresos proyectados	2016	\$ 7,446,220.00	\$ 4,828,380.00	
10% de utilidad		\$ 744,622.00	\$ 482,838.00	
Pago mensual		\$ 62,051.83	\$ 40,236.50	\$ 4,472,540.00
Ingresos proyectados	2017	\$ 7,920,880.00	\$ 5,180,720.00	
10% de utilidad		\$ 792,088.00	\$ 518,072.00	
Pago mensual		\$ 66,007.33	\$ 43,172.67	\$ 3,162,380.00
<i>Recuperación inversión en construcción \$1,800,000</i>	<i>2018</i>	<i>\$ 1,080,000.00</i>	<i>\$ 720,000.00</i>	<i>\$ 1,362,380.00</i>
Ingresos proyectados	2018	\$ 8,425,790.00	\$ 5,558,780.00	
10% de utilidad		\$ 842,579.00	\$ 555,878.00	
Pago mensual		\$ 70,214.92	\$ 46,323.17	-\$ 36,077.00

d) Sugerencias y recomendaciones para AC Rentas S.C.

- ✓ Invertir en tecnología a fin de no ser desplazados por la competencia.
- ✓ Seguir cuidando la honradez, transparencia y confianza con la que se le sirve al cliente.
- ✓ Planeación estratégica. Medición y evaluación de los objetivos.
- ✓ Conseguir administraciones de departamentos pequeños (≤ 100 m²) en zonas céntricas.
- ✓ Destinar las utilidades de la venta de los desarrollos de AC Bienes Raíces, S.A. de C.V. para la liquidación de la deuda.
- ✓ Cambios estratégicos en la actividad de la empresa: penetrar en otros mercados por ejemplo, administrar casas para las personas de la tercera edad, o residencias estudiantiles.
- ✓ Cuidar las finanzas de la empresa. Recortar gastos e incrementar ingresos.
- ✓ Recrear el sistema de reparto de bonos y comisiones basado en desempeño.
- ✓ Liquidar al personal que ya no aporte e innove; atraer talento de colaboradores capacitados y emprendedores.
- ✓ Idear un plan de sucesión en los siguientes 10-15 años.

CONCLUSIONES

Como conclusión pretendo reafirmar la importancia de las habilidades directivas en una empresa familiar. Un buen director de un negocio conformado por una familia debe de saber nivelar los intereses familiares con las necesidades de la empresa. Ya el filósofo inglés Jeremy Bentham, había dicho que una buena decisión es aquella que beneficia en mayor grado al mayor número de personas. Siendo este un principio utilitarista que ve por los resultados, los directores de las empresas familiares deberán de proteger y ver por el beneficio de la mayoría en lugar de las ventajas hacia unos pocos.

Además del principio utilitarista en la empresa familiar, también me gustaría recalcar que el compromiso hacia un trabajo va aunado a la motivación y a los resultados que se esperan. En este sentido, es muy enriquecedor tanto para la empresa como para el colaborador, una planeación estratégica que aclare el rumbo del negocio en los siguientes años. Así, tanto los directivos como los colaboradores se sentirán motivados de saber a dónde se pretende llegar y qué se necesita para alcanzar el reto.

Finalmente apelo a la esencia de la empresa familiar. Su riqueza es incomparable con otro tipo de corporaciones ya que se juega con la lealtad hacia los más allegados, y los valores y principios que se vienen heredando. Por esta razón me gustaría concluir que si hay un principio que debe de regir a los hermanos, o cualquier familiar que hace negocios con sus familiares, es el principio humano. Recordemos que la riqueza de una compañía o empresa no está en la tecnología, en sus recursos o en sus utilidades, ni siquiera en el valor de las acciones; más bien se encuentra en los hombre que se comprometen con una visión y misión y que son capaces colaborar y aportar en busca del beneficio de la mayoría.

La fraternidad, la honestidad y la empatía es lo que nos hace a los humanos distintos a las máquinas. La búsqueda de la riqueza y del éxito no puede sacrificar la dignidad de las personas que están en el medio. Por esto concluyo con lo que dice el poeta Terencio: *“soy humano, y nada que es humano me es ajeno.”*

BIBLIOGRAFÍA

Libros de consulta

ALLSOPP, Michael (1980). *Survival in Business. Analysis of succes and failure*. Trad.: Fernando Diaz de San Pedro. Barcelona: Gráficas Márquez, 1980.

BELAUSTEGIGOITIA, Imanol (2003). *Empresas Familiares. Su dinámica equilibrio y consolidación*. Méx: McGraw-Hill.

BLACK, Ken(2005). *Estadística en los negocios* México: Grupo Patria Cultural, S.A. de C.V.

Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas y Universidad Iberoamericana. *El actuar financiero ético y su impacto en el siglo XXI*. Primera edición: 2010

KETS De Vries, Manfred (1996). *Family Business: Human Dilemmas in the Family Firms*. Usa: International Thomson Business Press.

LEON LEFCOVICH, Mauricio (2009). *Pymes. Cómo reducir o eliminar sus deudas bancarias*. Recurso electrónico de Biblioteca Digital del Tecnológico de Monterrey Campus Santa Fe.

LEVINE, David; KREHBIEL, Timothy; BERENSON, Mark (2014). México, Pearson

RIVERA, Carlos (2011). *Bernard una simple vida*.

ROSS, Stephen; WESTERFIELD, Randolph; JORADN, Bradford (2013). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. México: McGraw Hill, 2013.

WARD, John (ed.) (2006). *El éxito en los negocios de familia*. México: Grupo Editorial Norma.

Artículos en páginas web

Alto Nivel: "6 claves de la psicología del mexicano en el trabajo" por Tatiana Gutiérrez,
<http://www.altonivel.com.mx/45635-6-claves-de-la-psicologia-del-mexicano-en-el-trabajo.html>

Alto Nivel: "Cinco consejos para que tu empresa familiar se la próxima Bimbo" por Darinka Rodriguez, 22 de abril de 2016. <http://www.altonivel.com.mx/5-lecciones-para-que-tu-empresa-sea-la-proxima-bimbo-56317.html>

Banco de México: "Sistema Financiero" <http://www.banxico.org.mx/divulgacion/sistema-financiero/sistema-financiero.html#Creditopyme>

Centro Urbano: "Administradores en renta, modelo inmobiliario a la alza". Mario Vázquez Barrios, 4 de mayo de 2015. <http://centrourbano.com>

Contribuciones a las ciencias sociales: “La importancia de los valores de la familia en México” por Carlos Ceballos Sebastián, Abril 2011. <http://www.eumed.net/rev/cccss/12/jcs.htm>

El Financiero: “Las zonas con más plusvalía para comprar casa en la CDMX” por Nallely Ortigoza y Fernanda Celis, 22 de febrero de 2016. <http://www.elfinanciero.com.mx/>Inegi: “Población, Hogares y Vivienda” 10 de febrero de 2016. <http://www.inegi.org.mx/>

El Financiero: “México es el quinto país con más empresas familiares a nivel mundial” Por Miguel A. Pallares, 7 de febrero de 2014. <http://www.elfinanciero.com.mx/archivo/mexico-es-el-quinto-pais-con-mas-empresas-familiares-a-nivel-mundial.html>

Forbes: “Las 25 empresas familiares más grandes del mundo” por Chase Peterson-Withorn, 23 de abril del 2015. <http://www.forbes.com.mx/las-25-empresas-familiares-mas-grandes-del-mundo/>

Forbes: “Los herederos del Imperio Slim”, por Orquídea Soto, 19 de abril de 2013. <http://www.forbes.com.mx/los-herederos-del-imperio-carlos-slim/>

Instituto Nacional del Emprendedor: “Administración Financiera - Administración de pasivos” por la Secretaría de Economía. <http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=10&g=3&sg=22>

Lamudi: “7 Razones por las que te conviene rentar casa o departamento”, 4 de enero de 2015. <http://www.lamudi.com.mx>

Metros Cúbicos: “Qué tanto conviene una administración externa de condominios” por Gabriel Balcazar, 8 de julio de 2015. <http://www.metroscubicos.com/>

Mundo ejecutivo: “120 empresas familiares que transforman a México” por Raúl Olmedo Castrom 1 de julio de 2015. <http://mundoejecutivo.com.mx/rankings/2015/07/01/120-empresas-familiares-que-transforman-mexico>

Profeco: “El sector inmobiliario en México” por Amadeo Segovia y Carlos García, 3 de septiembre de 2012 <http://www.profeco.gob.mx>

Secretaria de Desarrollo Urbano y Vivienda <http://www.seduvi.df.gob.mx/portal/index.php>