

# INDICE

## I. INFORMACION GENERAL

1. Glosario de Términos y Definiciones
2. Resumen Ejecutivo
3. Factores de Riesgo
4. Otros Valores inscritos en el RNVI
5. Cambios significativos a los Derechos de Valores Inscritos en el RNVI
6. Destino de los Fondos (en caso)

## II. LA COMPAÑÍA

1. Historia y Desarrollo del Emisor
2. Descripción del Negocio
  - A. Actividad Principal
  - B. Canales de distribución
  - C. Patentes, Licencias, Marcas y otros Contratos
  - D. Principales Clientes
  - E. Legislación Aplicable y Régimen Tributario
  - F. Recursos Humanos
  - G. Información del Mercado
  - H. Información Financiera por Línea de Negocio, Zona Geográfica y Ventas de Exportación
  - I. Estructura Corporativa
  - J. Descripción de sus Principales Activos
  - K. Procesos Judiciales, Administrativos o Arbitrales
  - L. Acciones Representativas del Capital Social
  - M. Dividendos

## III. INFORMACIÓN FINANCIERA

1. Información Financiera Seleccionada
2. Comentarios y Análisis de la Administración sobre los Resultados de Operación y Situación Financiera de la Compañía
  - A. Resultados de la Operación
  - B. Situación Financiera, Liquidez y Recursos de Capital

## IV. ADMINISTRACIÓN

1. Estatutos Sociales y Otros Convenios
2. Administradores y Accionistas
3. Auditores
4. Operaciones con Personas Relacionadas y Conflictos de Intereses

## V. MERCADO ACCIONARIO

1. Estructura Accionaria
2. Comportamiento de la acción en el Mercado de Valores

## VI. ANEXOS

1. Estados Financieros
2. Carta de Responsabilidad

## 1. Glosario de Términos y Definiciones

ADR	American Depositary Receipts
ACRE	Inmobiliaria ACRE, S.A. de C.V., empresa subsidiaria de ARA.
ARA	Consortio ARA, S.A. de C.V. y Subsidiarias consolidado.
BACKLOG	Representa el número de créditos, para los cuales los proveedores de hipotecas han confirmado el financiamiento.
BANXICO	Banco de México.
BMV	Bolsa Mexicana de Valores S.A. de C.V.
CMIC	Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción.
CNBV	Comisión Nacional Bancaria de Valores.
CIISA	Consortio de Ingeniería Integral, S.A. de C.V.
COVENSA	Comercialización y Ventas, S.A de C.V. empresa subsidiaria de ARA.
CUARA	Constructora y Urbanizadora ARA, S.A. de C.V., empresa subsidiaria de ARA.
FONHAPO	Fondo Nacional de Habitaciones Populares.
FOVI	Fondo de Operación y Financiamiento Bancario a la Vivienda.
FOVISSSTE	Fondo de la Vivienda del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.
GAVI	Asesoría Técnica y Administrativa GAVI, S.A. de C.V. empresa subsidiaria de ARA.
INDEVAL	S.D. Institución para el Deposito de Valores.
INEGI	Instituto Nacional de Estadística Geográfica e Informática.
INFONAVIT	Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda de los Trabajadores.
SEDESOL	Secretaría de Desarrollo Social.
SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
SMG	Salario Mínimo General.
SOFOL	Sociedad Financiera de Objeto Limitado
PAHNAL	Patronato del Ahorro Nacional.
PROSAVI	Programa Especial de Crédito y Subsidio a la Vivienda.
PROVIVAC	Federación Nacional, Promotores Industriales de Vivienda, A.C.
PUESA	Proyectos Urbanos Ecológicos, S.A. de C.V., empresa subsidiaria de ARA.
UDI	Unidades de Inversión.

## 2. Resumen Ejecutivo

En un contexto de cambios políticos y sociales, el desempeño de ARA durante el 2000 fue muy destacado, ya que los excelentes resultados dieron una muestra de solidez, crecimiento y consolidación de la empresa dentro del sector.

Es importante mencionar que la diversificación de la oferta de ARA y su mercado le han permitido contar con diferentes opciones de venta en los segmentos de mercado en que participa, lo que ha repercutido en interesantes márgenes de acción.

Así, ARA logró un incremento anual en unidades vendidas del 19.3%, lo que se refleja en un incremento en ingresos del 18.5%. Por su parte, la utilidad bruta tuvo un aumento del 17.5%, con un margen bruto de 28.9%, mientras que la utilidad neta creció un 19.2%, con un margen neto comparable a 1999, del 19.0%. Considerando el efecto del impuesto

diferido, el margen neto fue de 14.7%. Es importante destacar que al realizarse un análisis con información comparable, es decir, eliminando los efectos del Boletín D-4, la utilidad por acción fue de \$1.94, representando un incremento del 19.8%.

La fortaleza financiera de ARA fue reconocida una vez más por la BMV, lo que expresa la confianza de los inversionistas en la firmeza y la calidad de la acción de ARA, considerada como una de las más atractivas y con mayores posibilidades de crecimiento para los próximos años dentro de la BMV.

Un elemento muy importante, que es necesario añadir al buen desempeño de ARA durante el año 2000, es la nueva versión del programa Arahorro, instrumento de ahorro de enganches para la adquisición de vivienda, generado en combinación con las SOFOLES (FOVI).

De igual forma, en el mes de septiembre del 2000, el INFONAVIT otorgó a ARA 6,000 créditos en el esquema Arahorro. Con esto Arahorro se inscribió en el marco del programa Binomio-Ahorro de INFONAVIT. Con este sistema, Arahorro se establece como un mecanismo para que los trabajadores logren a través de depósitos quincenales, una “meta de ahorro”, a efecto de adquirir una casa nueva en cualquiera de los desarrollos que ARA ofrece en la República Mexicana.

Por otra parte, en el mes de abril, ARA, Nacional Financiera y Banca Quadrum realizaron en forma coordinada un Programa de Desarrollo de Proveedores, Sistema ARA. Este consiste en dar apoyo a los proveedores de ARA, que se clasifiquen como micro, pequeñas, medianas y, en su caso, grandes empresas, proveedoras de bienes y servicios, y así facilitar el acceso al financiamiento, la capacitación y la asistencia técnica.

Actualmente, con más de tres décadas de experiencia, ARA es una de las empresas más rentables del sector vivienda. Su labor conjuga la habilidad para construir grandes volúmenes de vivienda con muy alta calidad y bajo costo de producción. Cuenta con la reserva territorial optima y el acceso a financiamiento para créditos, así como una experimentada administración.

### 3. FACTORES DE RIESGO

El mercado de vivienda en México se ha caracterizado por la escasez de financiamiento hipotecario. La limitada disponibilidad de financiamiento puede llegar a restringir la construcción de vivienda y a contribuir a su escasez. Cabe señalar que el mercado de vivienda puede dividirse en tres sectores: vivienda de interés social (viviendas financiadas por medio de programas gubernamentales usualmente a tasas y en condiciones preferenciales) vivienda de tipo medio( viviendas de mayor dimensión normalmente financiadas por la banca comercial o vía directa y en el caso particular de “B3” por FOVI), la vivienda residencial (viviendas normalmente financiadas por la banca comercial o vía directa con precios mayores).

El financiamiento de la vivienda de interés social ha sido proporcionado por los fondos de vivienda gubernamental, tales como el INFONAVIT, el FOVI y otros proveedores de hipotecas como el FOVISSSTE. Por lo tanto la empresa depende de la disponibilidad de financiamiento hipotecario otorgado por entidades gubernamentales, respecto de prácticamente todas sus ventas de interés social y Prosavi-Progresiva. De acuerdo a lo anterior los resultados de la empresa pueden ser influidos por las políticas y los procesos administrativos de dichas entidades y las políticas del Gobierno Federal, ya que no puede asegurarse en que medida los cambios en la disponibilidad de financiamiento hipotecario proporcionado por tales organismos pudieran tener un efecto adverso importante en las operaciones de la empresa, en sus resultados de operación ó en su situación financiera.

Es importante mencionar que debido a que INFONAVIT Y FOVISSSTE se financian principalmente con las aportaciones obligatorias por cuenta de los trabajadores, sus recursos disponibles son limitados y el nivel de financiamiento hipotecario dependerá de las condiciones prevalecientes en la economía.

No se puede asegurar que la disponibilidad de crédito hipotecario otorgado por FOVI, FOVISSSTE é INFONAVIT, los bancos comerciales u otras fuentes de financiamiento podrá mantenerse en los niveles actuales ni en un sentido ni en otro.

Por otra parte, el sector de vivienda en México está sujeto a una amplia regulación por parte de las autoridades federales, estatales y municipales en materia de construcción y desarrollo urbano, así como en las operaciones de sus clientes. La problemática para obtener las licencias necesarias para construcción y uso de suelo, el pago de derechos respectivos y los costos de escrituración de nueva vivienda, varían significativamente en las diferentes regiones del país: la empresa requiere de la aprobación de varias autoridades gubernamentales para el desarrollo sus actividades, a nivel tanto Municipal, Estatal y Federal. Cabe señalar que las operaciones de la empresa también se encuentran sujetas a normas de protección ambiental, la empresa considera que dichas normas no afectan significativamente el negocio o los resultados de operación. No puede asegurarse que las normas que regulan el sector vivienda, incluyendo la legislación ambiental, no sufrirán reformas futuras.

#### 4. OTROS VALORES INSCRITOS EN EL RNVI

La subsidiaria más importante de ARA, CIISA tiene un programa de pagarés a mediano plazo, el cual se autorizó y colocó en septiembre de 1999 y ofrecidos por la Emisora, a través de Casa de Bolsa Inverlat, S.A. de C.V., Grupo Financiero Inverlat (“Intermediario Colocador”). Los detalles se muestran a continuación:

CLAVE DE PIZARRA: COINTEP99.

CALIFICACIÓN POR STANDAR AND POOR´S, S.A. DE C.V. AL PROGRAMA :  
mxA+ (La deuda calificada en esta categoría tiene una fuerte capacidad de pago de intereses como de principal, aun cuando es más susceptible a efectos adversos por cambios

circunstanciales o de las condiciones de la economía que la deuda calificada en las categorías superiores)

**PLAZO PROGRAMA:** El programa estará vigente por un plazo de hasta 2 años 6 meses, a partir de la fecha de la emisión.

**GARANTÍA:** El programa de pagarés de Mediano Plazo es quirografario, por lo que no cuenta con garantía específica. Sin embargo cuenta con los avales de ARA, PUESA, CUARA y ACRE.

**DEPOSITARIO:** S.D. Indeval, S.A. de C.V. Institución para el Depósito de Valores.

**LUGAR Y FORMA DE PAGO:** Los intereses que devengan los Pagarés que se emitan al amparo del Programa, se liquidarán en el domicilio de la S.D. Indeval, S.A. de C.V. Institución para el Depósito de Valores, ubicado en paseo de la Reforma 255, 3er Piso, Colonia Cuauhtémoc, C.P. 06500, México, D.F.

**POSIBLES ADQUIRIENTES:** Personas Físicas o Morales de Nacionalidad Mexicana o Extranjera, Instituciones de Seguros y de Fianzas, Organizaciones auxiliares de Crédito y Sociedades de Inversión, conforme a la legislación que las rige.

**REPRESENTANTE COMUN:** CBI Casa de Bolsa, S.A. de C.V., CBI Grupo Financiero.

**INTERMEDIARIO COLOCADOR:** Casa de Bolsa Inverlat, S.A. de C.V., Grupo Financiero Inverlat.

A cierre del año 2000 no se tenía colocado ningún pagaré propio de este programa. La información financiera, jurídica y de eventos relevantes sobre la emisora del pagaré ha sido entregada en forma periódica de acuerdo a la ley.

## 5. CAMBIOS SIGNIFICATIVOS A LOS DERECHOS DE VALORES INSCRITOS EN EL RNVI

De acuerdo con la resolución adoptada en Asamblea Extraordinaria de Accionistas celebrada el 1 de julio de 1999, se autorizó la propuesta de multiplicar por tres el número de acciones representativas del capital social mediante un Split y la entrega a los accionistas como acciones liberadas, en proporción a dos nuevas acciones por cada acción previamente emitida por la sociedad, por lo tanto, el capital social quedó representado por 328,211,874 acciones ordinarias nominativas, sin expresión de valor nominal, serie única, de suscripción libre, íntegramente suscritas y pagadas. Dicho Split se llevo a cabo el primero de Septiembre de 1999.

El programa de pagarés de Mediano Plazo inscrito por CIISA es quirografario, por lo que no cuenta con garantía específica. Este cuenta con los avales de ARA, CUARA, PUESA y

ACRE, sin embargo no se pone en garantía para que se retire, sustituya ni reemplace ningún activo de ninguna de las empresas que lo avalan.

## 6. DESTINO DE LOS FONDOS

De los recursos netos que se obtuvieron de la oferta pública inicial realizada en Septiembre de 1996, fueron destinados principalmente para pago de pasivos bancarios (excepto los créditos destinados a financiar nuevos proyectos específicos), y el remanente se utilizó para la adquisición de terrenos e inversión en infraestructura de nuevos proyectos y capital de trabajo, los cuales fueron aplicados en su totalidad.

## 1. Historia y Desarrollo del Emisor

ARA fue fundada en 1977 con una de sus subsidiarias y once años después, en 1988, se constituye como una sociedad anónima de capital variable. Actualmente, la empresa está organizada como una sociedad controladora de sus subsidiarias operativas como lo son CIISA, CUARA, ACRE, COVENSA, PUESA y GAVI

En los últimos años ARA ha mostrado un comportamiento sumamente dinámico, lo que le ha permitido crecer con márgenes crecientes de utilidad y niveles adecuados de liquidez y solvencia, sin incurrir en endeudamientos adicionales.

En septiembre de 1996, la empresa inició su participación en la BMV así como en Nueva York mediante la emisión de ADR's, contando en la actualidad con importantes socios accionistas no solo en México, sino en Norteamérica y Europa. En muy poco tiempo la acción de ARA se ubicó como una de las mejores opciones de inversión. Cabe mencionar que es la empresa con mas alto valor de capitalización de mercado de la industria de la construcción de México.

La presencia de ARA en el sector, así como el estado de sus finanzas, le permite mantenerse como una empresa líder en el mercado de la construcción, con distintas fortalezas y una presencia inobjetable en los mercados financieros. Al grado de que actualmente forma parte del Índice de Precios y Cotizaciones (IPC) de la BMV.

Por otro lado, es importante mencionar la calificación que Standard & Poor's, principal calificadora de valores a nivel mundial le dio al papel comercial y al pagare de mediano plazo de ARA. Al primero le otorgó la calificación de "mxA-1" lo que significa que esta emisión tiene un fuerte grado de seguridad respecto al pago oportuno de intereses y principal, cabe mencionar que esta calificación es la segunda mejor para una empresa mexicana y la mejor del sector. En el caso del pagare de mediano plazo, este fue calificado "mxA+", una calificación de la más alta calidad en el país, debido a que la deuda calificada en esta categoría tiene una fuerte capacidad de pago, tanto de intereses como de principal. Para efectos prácticos se puede decir que ARA se encuentra en los más altos escalafones dentro de esta escala de calificación.

A partir de su incursión en la BMV ARA ha multiplicado su capacidad de construcción y comercialización de viviendas, cifra superior a lo realizado por el grupo en el resto de su trayectoria hasta antes de 1996. En el año 2000 ARA construyó y comercializó 15 mil 222 viviendas.

Su actual posición financiera hace de ARA uno de los desarrolladores de vivienda con mejor capacidad de respuesta en el mercado mexicano. La filosofía de compromiso total con el cliente de ARA, se expresa en la amplia gama de actividades que la empresa desarrolla para satisfacer las necesidades de su cliente. Ejemplo de ello es que la constructora se encarga desde la elección de la mejor ubicación, la adquisición del terreno,

el diseño mismo del proyecto, la conclusión del mismo y entrega de la vivienda terminada y legalmente regularizada hasta el servicio de posventa y atención a clientes.

Una de las razones del éxito de ARA es su esquema de construcción y financiamiento el cual le permite invertir en la construcción de desarrollos habitacionales cuya venta ya está garantizada, a través de los esquemas vigentes de financiamiento para la adquisición de vivienda respaldados por el gobierno y puestos en operación por la banca comercial.

ARA siempre ha mantenido una estrecha relación con los organismos oficiales de fomento a la vivienda, pero también la empresa se ha preocupado por ofrecer instrumentos novedosos de apoyo financiero para su adquisición. En este contexto, se ubica el diseño de un plan de ahorro para el financiamiento por parte de clientes potenciales, denominado ARAhorro, cuyo objetivo es fomentar el ahorro de los trabajadores con el propósito de acumular los recursos necesarios para pagar el enganche de un crédito hipotecario.

La amplia capacidad operativa, técnica y financiera de ARA, le han permitido estar a la vanguardia en el sector de construcción de vivienda en México y competir con óptimos niveles de calidad y eficiencia en un mercado que se estima tiene un déficit de alrededor de seis millones de viviendas y por lo tanto garantiza importantes niveles de crecimiento para los participantes de la industria en el largo plazo.

Otro de los aspectos relevantes del desarrollo de ARA es la visión para ampliar su reserva territorial con adquisiciones en lugares estratégicamente seleccionados por su potencial de crecimiento. De este modo, ARA cuenta con una reserva de 18.9 millones de metros cuadrados, suficiente para construir 108,195 viviendas equivalentes a 118,138 viviendas de interés social. Cabe mencionar que actualmente cuenta con 43 desarrollos en proceso, abarcando 13 estados de la República Mexicana, entre los que destacan el Valle de México, la franja maquiladora del norte del país (Tijuana, Mexicali y Ciudad Juárez), la zona turística del Sureste (Corredor Cancún-Tulum), adicionalmente a otra de zonas.

## 2. Descripción del Negocio

ARA inicia operaciones en 1977. Hoy por hoy es una de las empresas líderes en materia de construcción de vivienda en México. Con una sólida integración vertical, ARA se especializa en la construcción de vivienda de interés social, pero también cuenta con desarrollos de nivel medio, residencial, y residencial turístico. Asimismo ha realizado otro tipo de proyectos, de índole público y privado, tales como hospitales, hoteles, naves industriales, oficinas administrativas, y obras de infraestructura de gran relevancia.

ARA opera en 13 estados de la República y el Distrito Federal, y se considera uno de los desarrolladores más grandes de México. Es importante mencionar que a la fecha ARA ha construido y vendido alrededor de 74,330 viviendas. Los desarrollos inmobiliarios de interés social de la empresa varían de tamaño desde 50 hasta 9,000 viviendas, no sin dejar de mencionar que la empresa se encuentra construyendo un desarrollo de alrededor de 20,000 casas habitación. Cabe señalar que por lo general dichos desarrollos consisten en viviendas de una o dos plantas con dos o tres recamaras y que se construyen en conjunto

bajo un plan maestro que, según su tamaño, comúnmente incluye instalaciones para educación y esparcimiento, de infraestructura básica (incluyendo puentes, calles, plantas de tratamiento de agua, electrificación, alcantarillado y otras instalaciones hidráulicas y sanitarias), además de espacios comerciales.

#### A. Actividad Principal

Las actividades de desarrollo de ARA incluyen la evaluación y adquisición de terrenos, elaboración de los planes maestros de desarrollos inmobiliarios, la obtención de licencias, permisos y otras aprobaciones gubernamentales, la obtención de compromisos para financiamiento hipotecario de proveedores de hipotecas o bancos comerciales para compradores potenciales y la construcción, comercialización y venta de vivienda de interés social, media y residencial. De igual forma, aunque en menor medida ARA también se dedica a la construcción de instalaciones industriales y comerciales.

ARA emplea su propio diseño y técnicas de construcción y mantiene un control estricto sobre costos, gastos y calidad de cada uno de sus proyectos buscando de tal manera una reducción de los costos de construcción y tiempos de entrega. De igual manera ofrece una mejor calidad que el grueso de la competencia. ARA es propietaria de la mayoría de la maquinaria que utiliza en la construcción de sus casas y produce su propio concreto. Por otra parte, los arquitectos de ARA diseñan cada uno de los proyectos que ésta construye y éstos cuentan con la capacidad de producir un gran número de diferentes tipos de vivienda de interés social, media y residencial, así como edificios comerciales, industriales y turísticos. Los arquitectos de ARA han hecho más de 400 diferentes prototipos para las viviendas que van desde Prosave-Progresiva, interés social y tipo medio hasta residencial. ARA mantiene el control sobre todos los aspectos del desarrollo (incluyendo la adquisición de los terrenos), el diseño, la construcción y comercialización de casas. Cabe destacar que la mayoría de éstas fases se llevan a cabo internamente, lo que permite a ARA obtener mejor calidad y lograr economías de escala al contratar los materiales y los servicios, evitando la necesidad de compartir sus márgenes con subcontratistas externos. ARA paga a subcontratistas por la mano de obra que se emplea en cada proyecto, con base en el número de unidades terminadas.

Por otra parte, una de las estrategias de ARA es la de mantener el precio de las viviendas bajo, es por ello que es muy importante el control estricto de los materiales de construcción y la mano de obra de cada uno de sus proyectos. ARA negocia contratos de suministros para cada proyecto y no tiene contratos de suministro de largo plazo. Contrata con los proveedores principales en el mercado, insumos básicos utilizados en la construcción de unidades habitacionales, incluyendo: cemento, acero, tabique, ventanas, puertas y accesorios de plomería. ARA tiene la capacidad de producir su propio concreto.

Cabe señalar que en el mes de abril del 2000, ARA, Nacional Financiera y Banca Quadrum realizaron en forma coordinada un Programa de Desarrollo de Proveedores, Sistema ARA. Consiste en dar apoyo a los proveedores de ARA, que se clasifiquen como micro, pequeñas, medianas y, en su caso, grandes empresas, proveedoras de bienes y servicios, y así facilitar el acceso al financiamiento, la capacitación y la asistencia técnica.

Dentro de los muchos proveedores con los que trabaja ARA se encuentran: Malla Soldada, Cementos Moctezuma, Grupo Alcioni, Iusa y Comercial Triplayera, por mencionar algunos.

## B. Canales de distribución

ARA realiza dos tipos de ventas: ventas al menudeo y ventas en paquete.

### Ventas al Menudeo

Las ventas al menudeo en el caso de interés social, tipo medio, residencial y residencial turístico son realizadas por un grupo de vendedores profesionales exclusivos y debidamente capacitados por la empresa y calificados para la venta de unidades en proyectos habitacionales que se encuentran en el proceso de construcción. En la actualidad existen aproximadamente 600 vendedores profesionales que realizan las ventas de ARA al público. La principal tarea de éstos vendedores es hacer el contacto inicial con el comprador potencial y proporcionarle toda la información necesaria acerca de los diferentes productos y los planes de financiamiento disponibles. En el caso de que un comprador potencial exprese un mayor interés para la compra de una casa, el vendedor recibirá el apoyo del gerente del proyecto, quien proporciona información adicional y más completa acerca de las ventas y financiamiento. De ser necesario, el coordinador del proyecto cerrará la venta de la vivienda. Cabe mencionar que todas estas personas son independientes. Su compensación se limita a una comisión en base al volumen de las ventas que realizan. Los vendedores son capacitados por ARA y asisten periódicamente a reuniones de actualización de técnicas de ventas, tipo de productos, disponibilidad de hipotecas, programas de construcción, planes de comercialización y de publicidad.

La administración considera que éstos entrenamientos para la fuerza de ventas, llevan a tener un mejor conocimiento de las políticas de operación de la empresa y de sus productos. En el caso de desarrollos habitacionales medios y residenciales, las ventas se realizan en su totalidad al menudeo.

### Ventas en Paquete

Las ventas en paquetes, son ventas de casas por volumen, por lo general en grupos de 50 o más casas, realizadas a miembros de sindicatos o empleados de gobierno que califican para financiamientos hipotecarios de FOVI, INFONAVIT o FOVISSSTE. Estas ventas se realizan por equipos de vendedores especializados que son compensados únicamente en base a comisiones. El número de estos vendedores varía dependiendo de la demanda por esas viviendas a la cual se les da preferencia (debido al volumen de la venta) con respecto al precio, fecha de entrega. Actualmente, la empresa tiene un equipo que se dedica a la venta de paquetes de casas con financiamiento del INFONAVIT, otro para el FOVISSSTE y un equipo para otros fondos.

## Promoción de Ventas y Publicidad

ARA cuenta con un departamento especializado que se encarga de la publicidad y la promoción de todos los desarrollos. ARA construye casas muestra, las cuales se encuentran debidamente amuebladas. Por otro lado casetas de ventas, tanto en el propio desarrollo, así como las portátiles equipadas con maquetas a escala y material promocional para la venta de casas de sus diferentes proyectos las cuales se utilizan exitosamente. De igual manera ARA utiliza otros medios de promoción para cada desarrollo específico tales como: folletos de ventas, anuncios en televisión, radio, periódicos, puestos portátiles de promoción y ventas en centros comerciales, así como stands de promoción en eventos especiales como ferias y convenciones. Por otro lado se lleva también una promoción en diferentes compañías, donde se tienen instalados puestos portátiles de promoción, los cuales se encuentran ubicados dentro de sus instalaciones. Asimismo existen anuncios en las calles que dirigen a compradores potenciales al lugar del proyecto, volantes que anuncian el proyecto distribuidos en áreas estratégicas con alto tráfico de compradores; y anuncios espectaculares en carreteras y avenidas principales cercanas a los diferentes desarrollo con los que cuenta ARA.

ARA inicia sus esfuerzos de comercialización al mismo tiempo que inicia el desarrollo de un proyecto habitacional. Cabe destacar que cuatro diferentes departamentos participan en el proceso de comercialización y ventas.

- Departamento de Ventas.- Responsable de identificar a compradores potenciales y todas las actividades y dar seguimiento a cada una de las estrategias con las que cuenta ARA
- Departamento de Investigación de Mercados.- Este departamento se responsabiliza de compilar información acerca de los ingresos, edad, características y toda la información relevante de los compradores potenciales
- Departamento de Escrituración.- Es el encargado de ordenar toda la documentación y los arreglos con respecto a la escrituración y al cumplimiento de todos los requisitos para el otorgamiento de la hipoteca individual
- Departamento de Coordinación y Servicio.- Este lleva a cabo la entrega de la casa al comprador, respondiendo a cualquier reclamación por parte del cliente, así como la organización del Régimen y Reglamento de Condominio para la asamblea de condóminos dentro de cada desarrollo

Es importante destacar que ARA tiene como estrategia vender y construir de manera coordinada. ARA considera que debido al alto nivel de demanda para vivienda de interés social en México, continuará teniendo un exitoso enfoque en su esfuerzo de comercialización.

## C. PATENTES, LICENCIAS, MARCAS Y OTROS CONTRATOS

ARA cuenta con dos marcas registradas ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial.

- ARA, con el número 654551, clase 37 que se aplica a construcción de vivienda, construcción, reparación y servicios de instalación
- Casas ARA HARA TU CASA REALIDAD, con el número 670884, clase 19 que se aplica a casas, materiales de construcción no metálicos, tubos rígidos, no metálicos para la construcción, asfaltos, pez y betún, construcciones transportables no metálicas y monumentos no metálicos

Los efectos de este registro tienen una duración de diez años, y son importantes para el desarrollo de la empresa, ya que forman parte de la imagen.

## D. PRINCIPALES CLIENTES

No existe cliente alguno que represente más del 10% de ventas de ARA, ya que son personas físicas.

## E. LEGISLACIÓN APLICABLE Y RÉGIMEN TRIBUTARIO

ARA se encuentra constituida como sociedad anónima de capital variable con apego a las leyes mexicanas; por lo que su régimen jurídico es regulado por las Ley General de Sociedades Mercantiles, el Código de Comercio y la legislación común aplicable. Asimismo se rige en forma particular de acuerdo a sus estatutos sociales. Por otro lado, la situación fiscal de ARA se encuentra regulada por la Ley de Impuesto sobre la Renta, Impuesto al Activo, Impuesto al Valor Agregado, Código Fiscal de la Federación y sus Reglamentos.

Como parte del apoyo de las autoridades mexicanas a las compañías promotoras de vivienda en México, ARA puede deducir el monto invertido en inventario de reserva territorial para vivienda. (Fuente: Legislación fiscal.)

Asimismo, las operaciones de Ara se rigen por la Ley General del Equilibrio Ecológico y Protección del Ambiente y su Reglamento y por las diversas leyes y reglamentos ambientales de los estados y municipios respectivos. La Secretaría de Desarrollo Social y la Procuraduría Federal de Protección del Ambiente son las autoridades responsables de administrar las Leyes Ambientales, incluyendo los estudios de impacto ambiental que se requiere para obtener los permisos de uso de suelo, así como para llevar a cabo las inspecciones y auditorías determinadas por la ley. La violación de las Leyes Ambientales se sancionan dependiendo de su seriedad con multas y penas que incluyen la privación de la libertad. ARA considera que cumple con todas las Leyes y Reglamentos aplicables a la actividad de la misma.

## F. RECURSOS HUMANOS

Concepto	2000	%	1999	%
Número de funcionarios	38	1.0	29	0.3
Número de empleados	452	5.9	384	4.3
Número de obreros	7,075	94.0	8,572	95.4

Al 31 de diciembre del 2000, ARA tenía 490 empleados de planta, los cuales están en nómina de su subsidiaria GAVI.

El número de trabajadores temporales empleados por ARA varía considerablemente durante el año y depende en gran parte del nivel de actividades de construcción. ARA mantiene buenas relaciones con sus trabajadores y no ha sufrido ninguna disputa laboral o huelga, el sindicato independiente al que pertenecen los trabajadores se denomina “Organizaciones Sindicales”. Las relaciones laborales con los trabajadores de la construcción se rigen por contratos colectivos, los cuales se limitan a la duración del proyecto para el cual se contrataron. Por lo general, estos contratos permiten que se reduzca la fuerza laboral sin el pago de indemnizaciones a la terminación de las tareas específicas.

## G. INFORMACIÓN DEL MERCADO

Los principales mercados en los que ARA participa son:

- **Vivienda Prosavi- Progresiva.-** En 1998 se inicio un programa especial de apoyo a la vivienda de bajos recursos llamado Prosavi, en el cual el cliente paga 10% de enganche, el gobierno otorga un subsidio directo al frente por el 20% del valor de la vivienda y FOVI financia el 70% restante. A mediados del año 2000 INFONAVIT inicio un programa llamado Vivienda Progresiva, en el cual el producto es prácticamente el mismo que el de Prosavi con un precio un poco mayor a este, en el cual INFONAVIT otorga el 100% del crédito y el subsidio lo da en tasas de interés preferenciales. Por ser este sector algo especial, el cual tiene un producto, precio, mercado y márgenes distintos a los de Interés Social se ha mantenido como un sector independiente aunque el financiamiento sea otorgado por los mismos proveedores de hipoteca que en Interés Social. Es por ello que ARA nombra a este sector como Prosavi-Progresiva y lo maneja aparte.
- **Vivienda de Interés Social.-** Este segmento se refiere generalmente a casas financiadas por FOVI y por fondos gubernamentales ( como INFONAVIT Y FOVISSSTE), usualmente a tasas preferenciales y principalmente a clientes que adquieren su primera casa. Cabe señalar que el mercado de interés social incluye casas cuyos precios de venta varían entre \$197 mil a 220.9 mil pesos

- Vivienda de Tipo Medio.- En este segmento se Incluyen casas financiadas a través de FOVI y la Banca Comercial. Se considera que el mercado de interés medio incluye casas cuyos precios unitarios oscilan alrededor de los \$350 mil pesos
- Vivienda Residencial.- Este segmento se refiere a casas financiadas a través de la Banca Comercial y/o con crédito ARA del 30% del valor de la vivienda con plazo no mayor a 18 meses. La empresa clasifica las casas residenciales a aquéllas cuyos valores se encuentra en aproximadamente \$1' 455 mil pesos.
- Vivienda Residencial Turística.- Se refiere a propiedades que generalmente son consideradas como casas de tipo residencial y se incluyen dentro de ese sector.

#### H. INFORMACIÓN FINANCIERA POR LINEA DE NEGOCIO, ZONA GEOGRÁFICA Y VENTAS DE EXPORTACIÓN

Actualmente, ARA tiene presencia en Valle de México, Quintana Roo, Baja California, Sonora, Estado de México, Puebla, Nuevo León, Chihuahua, Querétaro, Guanajuato, Veracruz, Tabasco, Sinaloa y Guerrero. ARA, es una empresa que no esta dedicada a la producción de bienes y servicios dentro de un área geográfica, ni tiene ventas al exterior.

A continuación se presentan el monto de las ventas totales por línea de negocio:

	(Miles de Pesos)		
	2000	1999	1998
Prosavi-Progresiva	228,992	97,438	151,461
Interés Social	2,414,091	2,243,996	1,446,559
Tipo Medio	412,077	242,715	134,809
Residencial	168,923	153,270	178,274
Como Constructor	108,887	74,498	77,923
<b>Total</b>	<b>3,332,970</b>	<b>2,811,917</b>	<b>1,989,026</b>

#### I. ESTRUCTURA CORPORATIVA

La empresa inició operaciones en 1977 y ARA se constituyó como una sociedad anónima de capital variable el 22 de noviembre de 1988. ARA está organizada como una sociedad controladora con seis subsidiarias operativas. La estructura corporativa actual de la empresa se encuentra de la siguiente manera:

CIISA: Consorcio de Ingeniería, S.A. de C.V.- Es la subsidiaria más importante de la empresa. Es propietaria de la mayoría de las reservas territoriales de ARA y es responsable del desarrollo y construcción de la mayor parte de los proyectos habitacionales, así como de

la producción del concreto y la operación de la maquinaria y equipo que se utiliza en el desarrollo de los proyectos de vivienda. 99.9%

CUARA: Constructora y Urbanizadora ARA, S.A. de C.V.- Desarrolla y construye proyectos habitacionales, y participa en otros proyectos como una asociación en participación para desarrollo de vivienda de interés social en el Estado de México, y opera como contratista para terceros no relacionados con la empresa.99.9%

ACRE: Inmobiliaria ACRE, S.A. de C.V.- Esta tiene una pequeña porción de las reservas territoriales de la empresa y participa en una Asociación en Participación con Inmobiliaria PRODEVI, S.A. de C.V. empresa del Grupo ICA. 99.1%

PUESA: Proyectos Urbanos Ecológicos, S.A. de C.V. – Es una empresa desarrolladora cuyo único propósito es el desarrollo de un proyecto de vivienda media en la ciudad de Toluca, Estado de México. 99.9%

COVENSA: Comercializadora y Ventas, S.A. de C.V. – Es la encargada de la comercialización y ventas de los proyectos inmobiliarios. 98.0%

GAVI: Asesoría Técnica y Administrativa GAVI, S.A. proporciona servicios administrativos para ARA.99.9%

## J. DESCRIPCION DE ACTIVOS

	Importe (Miles de Pesos)
Edificio en Condominio	30,388
Maquinaria y Equipo	322,265
Equipo de Transporte	75,364
Mobiliario y Equipo de Oficina	30,551
	458,568
Menos-Depreciación Acumulada	181,198
	277,370

Edificio. Corresponde a las oficinas generales, con una superficie propia de 1,892.33m<sup>2</sup> y una superficie rentada de 1,347.49m<sup>2</sup>, ubicadas en Bosques de las Lomas.

Maquinaria y Equipo. Dentro de los principales activos fijos de ARA se encuentra la Maquinaria y equipo de producción conformada por máquinas motoconformadoras, retroexcavadoras, vibrocompactadores, pailoaders, mezcladoras, bombas de concreto, plantas de concreto, cargadores frontales, las cuales efectúan trabajos de excavación y limpieza de terrenos en breña, excavación en cepas para estructuras de vialidades,

conformación y compactación con material inerte con base para la cimentación de vivienda o vialidades, drenaje sanitario, pluvial, agua potable y telefonía. Las plantas de concreto se encargan de la producción y abasto de concreto premezclado que a su vez es transportado en ollas revoledoras a los diferentes desarrollos que lo requieran. El colado de concreto se efectúa a través de bombas especiales, en las áreas en que se ha colocado la cimbra, también propiedad de ARA, para el colado en serie. Toda la maquinaria y equipo de producción se encuentra localizado en cada uno de los desarrollos en proceso a nivel nacional. (La maquinaria cuenta con una vida útil promedio de 20 años y una antigüedad promedio de 8).

**Equipo de Transporte.** Se integra básicamente por camiones para traslado de maquinaria pesada, camionetas para servicio en las obras, traslado de materiales y automóviles. Todo el equipo cuenta con verificación ambiental.

**Equipo de computo.** Ara cuenta con tecnología de punta en desarrollos de software de presentación multimedia soporte técnico a usuarios, comunicación electrónica con todos los desarrollos, comunicación y enlace con la BMV el proceso automatizado de las áreas de recursos y humanos, contabilidad, tesorería, operaciones y cobranzas, ventas, compras, proyectos y control de obra.

Para llevar a cabo estas actividades ARA cuenta con equipos Pentium III y Celeron, aceleradoras gráficas Matrox Mga y Pci, unidades de respaldo Zip, respaldos en cintas magnéticas, equipos multimedia, monitores de alta resolución, impresoras laser a color de inyección a tinta, ploters y fotocopiadoras xerográficas.

Los 750 equipos existentes se encuentran tanto en oficinas centrales, así como en cada uno de los desarrollos a nivel nacional.

## K. PROCESOS JUDICIALES

Dentro de ARA no existe ningún procedimiento Judicial, Administrativo o Arbitral relevante que pudiera representar un costo-beneficio de por lo menos 10% de nuestros activos.

## L. ACCIONES REPRESENTATIVAS DEL CAPITAL SOCIAL

El capital social de ARA es de \$ 437,616 mil y esta representado por 328,211,874 acciones ordinarias, nominativas, sin expresión de valor nominal, serie única de suscripción libre, íntegramente suscritas y pagadas. (ver administración de accionistas)

## M. DIVIDENDOS

La declaración, monto y forma de pago de dividendos son determinados por acuerdo de la mayoría de los accionistas de ARA, generalmente, aunque no necesariamente, sobre la base de la recomendación del Consejo de Administración. Sin perjuicio del derecho de los accionistas de decretar dividendos en una Asamblea de Accionistas, actualmente ARA tiene

la intención de reinvertir utilidades futuras para financiar el desarrollo y crecimiento de su negocio, por lo que no contempla efectuar pagos de dividendos en efectivo en un futuro cercano. Los accionistas tendrán la facultad de determinar el monto y la oportunidad con que se realice el pago de dividendos. El pago de dividendos, en su caso, dependerá de varios factores, incluyendo los resultados futuros de ARA, su situación financiera, sus requerimientos de capital, así como la posibilidad para ARA de obtener recursos de sus subsidiarias. ARA se reserva el derecho de cambiar la política de dividendos en el futuro.

La ley General de Sociedades Mercantiles, dispone que de las utilidades netas de ARA, deberá separarse anualmente el 5% como mínimo, para formar un fondo de reserva legal hasta que dicho fondo equivalga a la quinta parte del capital social de ARA. La formación de la reserva legal se determina, sin tomar en cuenta la inflación o ajustes del capital social.

## 1. Información financiera seleccionada (miles de Pesos)

La siguiente tabla presenta información financiera seleccionada de la empresa. Esta información deberá ser leída conjuntamente con los estados financieros y sus notas, las cuales se presentan más adelante.

Los estados financieros han sido preparados de acuerdo a principios de contabilidad generalmente aceptados. Los aspectos más importantes que afectan la comparabilidad de los estados financieros son por la aplicación del nuevo boletín D-4 “Tratamiento contable del impuesto sobre la renta, del impuesto al activo y de la participación de los trabajadores en las utilidades”. Aplicable a partir del 1° de enero del 2000. Conforme al

D-4 las provisiones para el impuesto sobre la renta y participación de los trabajadores en las utilidades se registran en los resultados del año en que se causan, y se reconocen los efectos diferidos originados por diferencias temporales. El efecto inicial acumulado al 1° de enero de 2000 por la aplicación del D-4 ascendió a \$ 690,847 que en los estados financieros adjuntos se registró aumentando el pasivo a largo plazo por impuesto sobre la renta diferido y disminuyendo el capital contable por la misma cantidad. El efecto en el año fue de \$ 198,792, con cargo a los resultados. Por tal razón, las cifras por el año que terminó el 31 de diciembre de 2000 de los rubros mencionados, no son comparables con las de 1999 y 1998.

**ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO**

**AÑOS TERMINADOS AL 31 DE DICIEMBRE**  
(Miles de Pesos)

	<b>2000</b>	<b>1999</b>	<b>1998</b>
INGRESOS	3,332,970	2,811,917	1,989,026
COSTOS	2,370,290	1,992,558	1,411,508
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>962,680</b>	<b>819,359</b>	<b>577,519</b>
GASTOS GENERALES Y DE ADMINISTRACIÓN	237,464	202,200	137,216
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>	<b>725,216</b>	<b>617,159</b>	<b>440,302</b>
COSTO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO:			
GASTOS POR INTERESES	99,085	65,776	43,179
INGRESO POR INTERESES	(60,991)	(68,103)	(41,399)
(GANANCIA) PERDIDA POR POSICION MONETARIA	(12,164)	72,361	102,568
FLUCTUACIONES CAMBIARIAS-NETO	1,381	(4,284)	7,738
<b>TOTAL COSTO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO</b>	<b>27,311</b>	<b>65,750</b>	<b>112,087</b>
OTROS INGRESOS-NETO	1,127	729	2,800
PARTICIPACION EN LOS RESULTADOS DE LA ASOCIACION EN PARTICIPACION	1,760	1,790	6,076
<b>UTILIDAD ANTES DE PROVISIONES Y PARTIDA EXTRAORDINARIA</b>	<b>700,792</b>	<b>553,928</b>	<b>337,092</b>
PROVISIONES PARA:			
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	205,541	6,811	41,256
IMPUESTO AL ACTIVO	3,393	19,064	16,378
PARTICIPACION DE LOS TRABAJADORES EN LA UTILIDAD	518	409	302
TOTAL DE IMPUESTOS	209,452	26,284	57,936
<b>UTILIDAD (PERDIDA) ANTES DE PARTIDA EXTRAORDINARIAS</b>	<b>491,340</b>	<b>527,644</b>	<b>279,156</b>
PARTIDA EXTRAORDINARIA			
BENEFICIO POR AMORTIZACION DE PERDIDAS FISCALES DE EJERCICIOS ANTERIORES	-	(3,492)	(39,494)
<b>UTILIDAD NETA CONSOLIDADA</b>	<b>491,340</b>	<b>531,136</b>	<b>318,651</b>
INTERES MAYORITARIO	489,534	529,203	317,249
INTERES MINORITARIO	1,806	1,933	1,401
<b>UTILIDAD NETA CONSOLIDADA</b>	<b>491,340</b>	<b>531,136</b>	<b>318,651</b>
<b>UTILIDAD BASICA POR ACCION (EN PESOS) (1)</b>	<b>1.50</b>	<b>1.62</b>	<b>2.90</b>

(1) Al 31 de diciembre de 1998, la utilidad básica por acción era de \$2.90 (en pesos), \$2.37 a valor nominal(en pesos), derivado del “Split” de acciones que se menciona (Ver “Administración /Estatutos Sociales y Otros convenios), dicha utilidad se modifica a \$0.97 (en pesos), esto para efectos de comparabilidad. Asimismo, la utilidad básica por acción del año 2000 refleja el efecto del boletín D-4, por lo tanto no es comparable con la de años anteriores.

**BALANCE GENERAL CONSOLIDADO**

**AÑOS TERMINADOS AL 31 DE DICIEMBRE**

	(Miles de Pesos)		
	2000	1999	1998
<b>ACTIVO</b>			
EFFECTIVO E INVERSIONES TEMPORALES	531,861	386,520	382,286
CLIENTES	700,626	657,097	637,446
COMPAÑIAS AFILIADAS	19,158	37,248	13,425
INVENTARIOS (1)	2,352,858	2,133,712	1,678,671
OTROS ACTIVOS	49,272	44,259	35,220
<b>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>3,653,775</b>	<b>3,258,836</b>	<b>2,747,048</b>
INVERSION EN ASOCIACION EN PARTICIPACION	18,755	14,536	8,742
EDIFICIO Y EQUIPO-NETO	277,370	247,963	166,208
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>3,949,900</b>	<b>3,521,335</b>	<b>2,921,998</b>
<b>PASIVO Y CAPITAL CONTABLE</b>			
TOTAL PASIVO CIRCULANTE (2)	576,638	557,464	333,508
TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO	12,270	50,016	44,134
OBLIGACIONES LABORALES	-	364	263
IMPUESTO SOBRE LA RENTA DIFERIDO	846,182	-	-
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>1,435,090</b>	<b>607,844</b>	<b>377,905</b>
<b>CAPITAL CONTABLE</b>			
CAPITAL SOCIAL	788,805	791,165	789,560
PRIMA EN SUSCRIPCION DE ACCIONES	421,692	421,692	421,679
RESERVA PARA LA ADQUISICION DE ACCIONES PROPIAS	57,098	76,358	67,258
PRIMA EN RECOLOCACION DE ACCIONES RECOMPRADAS	10,445	10,799	2,006
UTILIDADES RETENIDAS	1,906,136	1,416,602	887,370
EXCESO EN LA ACTUALIZACION DEL CAPITAL CONTABLE	12,581	186,398	367,005
EFFECTO ACUMULADO DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA DIFERIDO	(690,847)	-	-
INVERSION DE LOS ACCIONISTAS MAYORITARIOS	<b>2,505,910</b>	<b>2,903,014</b>	<b>2,534,878</b>
INVERSION DE LOS ACCIONISTAS MINORITARIOS	8,900	10,477	9,215
<b>TOTAL CAPITAL CONTABLE</b>	<b>2,514,810</b>	<b>2,913,491</b>	<b>2,544,093</b>
<b>TOTAL PASIVO Y CAPITAL CONTABLE</b>	<b>3,949,900</b>	<b>3,521,335</b>	<b>2,921,998</b>

Representan obras en proceso, terrenos en proceso de desarrollos,  
 Terrenos para futuras construcciones y almacén de materiales  
 Incluye instituciones de crédito, porción circulante de deuda a largo plazo,  
 Proveedores, impuestos y gastos acumulados, anticipo de clientes, impuesto

Sobre la renta e impuesto al activo, participación de los trabajadores en  
Las utilidades.

<b>INFORMACION FINANCIERA RELEVANTE</b>	<b>2000</b>	<b>1999</b>	<b>1998</b>
UTILIDAD POR ACCION	1.50	1.62	2.90
ADQUISICION DE PROPIEDADES Y EQUIPO	69,915	113,301	75,185
DEPRECIACION Y AMORTIZACION	40,508	31,550	22,088
ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR	2.52	2.80	3.85
DEUDA TOTAL/CAPITALIZACION TOTAL(1)	1.90%	2.85%	5.63%
ROTACION DE INVENTARIOS	1.01	0.93	0.84
UTILIDAD DE OPERACIÓN MAS DEPRECIACION	765,724	648,709	462,391
ACTIVO CIRCULANTE/PASIVO CIRCULANTE	6.34	5.85	8.24
ACTIVO CIRCULANTE-INVENTARIO/PASIVO CIRCULANTE	2.26	2.02	3.20
PASIVO TOTAL/ACTIVO TOTAL	36.33%	17.26%	12.93%

## 2, Comentarios y Análisis de la Administración sobre los Resultados de Operación y situación Financiera de la Compañía.

### A. Resultados de Operación

#### VOLUMENES

Durante el 2000, ARA incrementó sus ventas de unidades 18.5% y 41.4% de 1999 a 1998. La venta total de vivienda creció de 9,115 unidades durante 1998 a 12,761 viviendas en 1999 y 15,222 unidades durante 2000. El desglose de estos datos se encuentra a continuación:

Concepto	2000		1999		1998		Var % 2000/1999		Var % 1999/1998	
	Unid.	Mill\$	Unid.	Mill\$	Unid.	Mill\$	Unid.	Mill\$	Unid.	Mill\$
Prosavi-Progresiva	1,790	229.0	816	98.5	1,316	151.5	119.4	132.5	-38.0	-35.0
Infonavit	6,283	1,237.8	5,810	1,152.9	3,251	638.7	8.1	7.4	78.7	80.5
Fovi-Fovissste	5,324	1,176.3	5,088	1,091.6	3,873	807.9	4.6	7.8	31.4	35.1
Interes Social	11,607	2,414.1	10,898	2,244.5	7,124	1,446.6	6.5	7.6	53.0	55.2
Tipo Medio	1,163	412.1	695	243.0	314	134.8	67.3	69.6	121.3	80.3
Residencial	116	168.9	104	153.3	121	178.3	11.5	10.2	-14.0	-14.0
Total Promotor	14,676	3,224.1	12,513	2,739.3	8,875	1,911.1	17.3	17.7	41.0	43.3
Constructor		108.9		72.7		77.9		49.8		-6.7
Interes Social					4				-100.0	
Tipo Medio	546		248		236		120.2		5.1	
Total en A/P	546		248		240		120.2		3.3	
TOTAL	15,222	3,333.0	12,761	2,812.0	9,115	1,989.0	19.3	18.5	40.0	41.4

RESUMEN	2000		1999		1998		Var 200/1999		Var 1999/1998	
	Unid.	Mezcla	Unid.	Mezcla	Unid.	Mezcla	Unid.	%	Unid.	%
Prosavi-Progresiva	1,790	11.8%	816	6.4%	1,316	14.4%	974	119.4	-500	-38.0
Infonavit	6,283	41.3%	5,810	45.5%	3,251	35.7%	473	8.1	2,559	78.7
Fovi-Fovissste	5,324	35.0%	5,088	39.9%	3,873	42.5%	236	4.6	1,215	31.4
Interes Social	11,607	76.3%	10,898	85.4%	7,128	78.2%	709	6.5	3,770	52.9
Total Tipo Medio	1,709	11.2%	943	7.4%	550	6.0%	766	81.2	393	71.5
Total Residencial	116	0.8%	104	0.8%	121	1.3%	12	11.5	-17	-14.0
TOTAL	15,222	100.0%	12,761	100.0%	9,115	100.0%	2,461	19.3	3,646	40.0

En el transcurso del segundo trimestre del 2000 iniciamos la venta de Vivienda Progresiva de Interés Social, dicha vivienda es un producto muy similar al de Prosavi, colocado a través de Infonavit con un mayor precio de venta, por este motivo hemos renombrado al sector de Prosavi como Prosavi-Progresiva. Las operaciones en este sector durante el 2000 tuvieron un crecimiento en unidades del 119.4% y del 132.5% en ingresos comparándolos con 1999 en cuyo año este sector decreció 38% en unidades y 35% en ingresos comparados con 1998.

A raíz de la administración de Luis de Pablo Serna en el Infonavit, durante 1999 y 2000 la oferta de hipotecas en el sector de Interés Social creció de manera importante, no obstante debido al cambio de gobierno en México el sector experimentó un cambio de ciclicidad

durante el 2000, por lo que desconcentró sus operaciones en la segunda mitad del año. Este cambio en la ciclicidad se tenía contemplado por la empresa desde el inicio de año.

Por los motivos antes señalados, en términos de unidades vendidas, las ventas con financiamiento INFONAVIT crecieron de forma muy importante estas registraron ventas por 3,251 unidades durante 1998, 5,810 unidades en 1999 y 6,283 viviendas durante el año 2000, lo cual representa un incremento del 78.7% en volumen y de 80.5% en ingresos en 1999 y 8.1% en unidades vendidas y del 7.4% en ingresos para el año 2000.

El volumen de unidades vendidas a través de hipotecas otorgadas por FOVI-FOVISSSTE creció 31.4% en 1999 comparándolo con 1998 y 4.6% en el año 2000 con relación a 1999, para cerrar con 5,324 viviendas; representando un crecimiento de 7.8% en ingresos durante el 2000 y 35.1% en 1998 en comparación con el mismo periodo del año anterior.

Nuestras operaciones dentro del sector de interés social se vieron marcadas por la situación política antes comentada. En total, dichas ventas crecieron un 6.5% en unidades y 7.6% en ingresos durante el 2000, 53.0% en unidades y 55.2% en ingresos durante 1999 comparados con el mismo periodo del año anterior. Esta tendencia se verá revertida en el transcurso del año 2001.

El sector de tipo medio ha empezado a recuperarse por lo que ha sido el sector de mayor crecimiento en los últimos dos años. Al comparar los resultados en este segmento de ventas entre 1998 y 1999 observamos un crecimiento en unidades vendidas de 71.5% y 80.3% en ingresos. El resultado de comparar el año 2000 con 1999 nos da un crecimiento del 81.2% en unidades y 69.6% en ingresos. Sin tomar las operaciones en asociaciones en participación los crecimientos en volumen de viviendas fueron de 67.3% durante 2000 y 121.3% durante 1999.

La línea de negocio de vivienda residencial ha tomado más tiempo en recuperarse por lo que decreció el 14% en 1999 en comparación a 1998, recuperandose en el año 2000 con un crecimiento del 11.5% en unidades vendidas y 10.2% en ingresos. Las aperturas en Acapulco, Herrerías y Santa Mónica están dando dinamismo a esta línea de negocio.

La recuperación económica esperada en México para los próximos años redundará en mayores volúmenes de venta para tipo medio y residencial.

#### PRECIO PROMEDIO

Durante el 2000 los precios promedio de venta de los productos de ARA experimentaron un comportamiento positivo. El precio de venta de la vivienda Prosavi-Progresiva, Interés Social y Tipo medio incrementó, mientras que el precio de la vivienda residencial disminuyó. El desglose de esta información se detalla a continuación:

	2000	Variación	1999	Variación	1998
	(Miles de Pesos )	%	(Miles de Pesos )	%	(Miles de Pesos )
Prosavi-Progresiva	127.9	5.97%	120.7	-6.58%	129.2
Interés Social	208.0	0.97%	206.0	-9.61%	227.9
Tipo Medio	354.3	1.32%	349.7	-27.43%	481.9
Residencial	1,456.2	-1.19%	1,473.7	-10.88%	1,653.7

Cabe mencionar que el incremento durante el año 2000 de 5.97% en el precio promedio de la vivienda Prosavi-Progresiva se debe a la nueva hipoteca Progresiva comercializada por ARA y financiada por Infonavit. Así mismo el decremento de precio promedio de venta en tipo Medio durante 1999 se debe a la entrada al mercado de la hipoteca B-3 financiada por FOVI, la cual es considerada como tipo medio y es la vivienda más económica de este sector.

#### ESTADO DE RESULTADOS 2000 Vs. 1999 Vs. 1998.

	2000			1999			1998	
	Millones de	%	Inc. %	Millones de	%	Inc. %		
	Pesos			Pesos				
Ingresos	3,333.0	100.0	18.5	2,811.9	100.0	41.4	1,989.0	100.0
Costo de Ventas	2,370.3	71.1	19.0	1,992.6	70.9	41.2	1411.5	71.0
Utilidad Bruta	962.7	28.9	17.5	819.4	29.1	41.9	577.5	29.0
Gastos de Administración	237.5	7.1	17.4	202.2	7.2	47.4	137.2	6.9
Utilidad de Operación	725.2	21.8	17.5	617.2	21.9	40.2	440.3	22.1
CIF	27.3	0.8	-58.5	65.8	2.3	-41.3	112.1	5.6
Otros Ingresos (gastos)	1.1	0.0	57.1	0.7	0.0	-75.0	2.8	0.1
Asociaciones en Participación	1.8	0.1	0.0	1.8	0.1	-70.5	6.1	0.3
Utilidad Antes de Impuestos	700.8	21.0	26.5	553.9	19.7	64.3	337.1	16.9
Impuestos	209.5	6.3	818.9	22.8	0.8	23.9	18.4	0.9
Utilidad Neta	491.3	14.7	-7.5	531.1	18.9	66.6	318.7	16.0
Utilidad Neta sin D-4	633.1	19.0	19.2	531.1	18.9	66.6	318.7	16.0
Depreciación	40.5	1.2	28.2	31.6	1.1	43.0	22.1	1.1
EBITDA	765.7	23.0	18.0	648.8	23.1	40.3	462.4	23.2

#### INGRESOS

El efecto combinado de las ventas causó que los ingresos de ARA crecieran 18.5% en términos reales de \$2,811.9 millones durante 1999 a \$3,333.0 millones durante el 2000. Desde que la compañía realizó su única colocación primaria en el mercado, se dieron crecimientos muy altos, estos niveles de crecimiento no son sostenibles por lo que se ve la tendencia a estabilizarse, considerando que un nivel estable y sostenible sería un crecimiento anual de poco más del 10% en términos reales para mantener la operación y rentabilidad en niveles óptimos.

#### COSTO DE VENTAS

El costo de ventas creció un 19.0% de \$1,992.6 millones al cierre de 1999 a \$2,370.3 millones al cierre del 2000. Este incremento es ligeramente mayor al observado en los ingresos y se debe a incrementos derivados de mayor costo de mano de obra y un cambio de ventas en la mezcla general en el periodo. Este impacto se verá reflejado en los siguientes años de forma estable en alrededor de un punto porcentual en los márgenes.

### UTILIDAD BRUTA

La utilidad bruta para el año 2000 fue superior a la del año anterior en un 17.5% al alcanzar los \$962.7 millones. Lo cual generó un margen bruto global de 28.9% sobre ventas. Los márgenes brutos por segmento son desglosados a continuación:

	2000	Var. %	1999	Var. %	1998
Prosavi-Progresiva	23.1%	0.1	23.0%	0.2	22.8%
Interés Social	28.9%	-0.1	29.0%	-0.2	29.2%
Tipo Medio	30.8%	-0.3	31.1%	0.1	31.0%
Residencial	32.3%	0.1	32.2%	0.2	32.0%
Constructor	28.9%	-0.2	29.1%	0.9	28.2%
TOTAL	28.9%	-0.2	29.1%	0.0	29.1%

Debido a la entrada de la nueva vivienda Progresiva en el sector de Prosavi-Progresiva, ya que se comercializa una vivienda similar a la del Prosavi con un mayor precio, y el incremento en volumen de operación, mejorando economías de escala, vemos un ligero incremento en el margen bruto de este sector. El margen bruto en este sector incrementó de 22.8% en 1998 a 23.0% en 1999 y 23.1% sobre ventas en el 2000.

El inicio de operaciones desde 1999 en el sector de residencial turístico, el cual es un producto de mayor valor y mejores márgenes, ha permitido que el sector residencial tenga una mejora de 0.3% en su margen bruto de 1998 a 2000.

El crecimiento de la economía mexicana se comienza a hacer notar en el costo de la mano de obra. Este punto ira haciéndose cada vez mas presente en los márgenes, esperando un impacto en el año 2001 y en adelante de un punto porcentual. Por este motivo y el cambio en la mezcla regional de ventas vimos el margen disminuir durante el año 2000.

### GASTOS GENERALES Y DE ADMINISTRACION

Los gastos generales y de administración se han mantenido estables a pesar del crecimiento de la compañía, logrando estabilizarse en alrededor del 7.1% como porcentaje de ventas. Durante el 2000 estos ascendieron a \$237.5 millones.

### UTILIDAD DE OPERACION

La utilidad de operación de ARA durante el 2000 alcanzó los \$725.2 millones. Esto representa un incremento real del 17.5% con respecto al cuarto trimestre del año anterior. El margen correspondiente alcanzó niveles de 21.8%. Por los motivos mencionados en el comentario de la utilidad bruta, este margen ira ajustándose durante el año a 21% sobre ventas, el cual es sostenible en adelante.

### EBITDA

Durante el 2000, ARA generó \$765.7 millones de EBITDA, de los cuales solo \$40.5 son producto de la depreciación, esta cifra representa un crecimiento real del EBITDA de un 18.0% con respecto a 1999. El margen resultante fue de 23.0% durante el año manteniéndose en comparación con los últimos dos años. De igual manera por los motivos

antes mencionados éste margen se ajustará un punto porcentual en el transcurso del año 2001.

#### COSTO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO

El costo integral de financiamiento disminuyó un 58.5% en el último año y 41.3% de 1998 a 1999. Su desglose se muestra a continuación:

	2000	Variación	1999	Variación	1998
	Millones \$	%	Millones \$	%	Millones \$
Intereses Pagados	99.1	50.6	65.8	52.3	43.2
Intereses Ganados	61.0	-10.4	68.1	64.5	41.4
Perdida (Utilidad) Cambiaria	1.4	-132.6	(4.3)	155.8	7.7
Perdida (Utilidad) Monetario	(12.2)	-116.8	72.4	-29.4	102.6
Costo Integral de Financiamiento	27.3	-58.5	65.8	-41.3	112.1

El cambio de políticas en las subastas de FOVI y la demanda por las mismas incrementaron el costo de las pujas este se ve reflejado en un aumento en los intereses pagados durante el trimestre.

El efectivo se vio incrementado durante 1999 y 2000, como resultado de las fluctuaciones en las tasas de interés se muestra un crecimiento del 64.5% en 1999 contra 1998 y un ligero decrecimiento del 10.4% en el 2000 comparado con 1999.

Con la entrada en vigor del nuevo principio de contabilidad D-4 el REPOMO tuvo un efecto favorable en el año 2000 derivado de registrar el pasivo de los impuestos diferidos.

Cabe hacer notar que nuestro EBITDA es 28 veces mayor que los 27.3 millones del costo integral de financiamiento y que puede cubrir los intereses pagados en más de 7.7 veces.

#### ASOCIACIONES EN PARTICIPACION

Las asociaciones en participación mantuvieron su volumen estable en comparación con 1999. En este segmento se vio reflejada una pequeña participación de \$1.8 millones. Por el momento se están concluyendo las asociaciones en participación que mantiene la empresa y no se tiene contemplada ninguna otra para el futuro cercano.

#### IMPUESTOS

Debido a la norma D-4, la compañía registro en el año 2000 un impuesto sobre la renta diferido por la cantidad de \$198.8 millones y un ajuste para el cierre de año en el ISR pagado por \$6.7 millones. Así el ISR total alcanzó los \$205.5 millones.

#### UTILIDAD NETA

La utilidad neta del 2000 alcanzó los \$491.3 millones. Si no se tomaran en cuenta los efectos del D-4 en el REPOMO y en los impuestos diferidos, la utilidad neta sería de \$633.1 millones, el margen neto sería de 19.0% y la utilidad por acción de \$1.94 comparada con crecimientos de 19.2% en utilidad neta y 19.8% con respecto a la utilidad por acción. Cabe recordar que en Septiembre de 1999 se realizo un split de 3 a 1 en la

acción de ARA, la cual se hace mención en el punto de estatutos sociales y otros convenios, por lo que la UPA en términos comparable de 1998 es de \$0.97.

La utilidad neta por acción se muestra a continuación:

		UDM a Diciembre del 2000	UDM a Diciembre de 1999	UDM a Diciembre De 1998
Utilidad Neta	Mayoritaria (miles)	489,534	529,204	317,249
Acciones	(miles)	327,155	327,386	109,264
UPA		1.50	1.62	2.90

### RESERVA TERRITORIAL

ARA continúa teniendo la reserva territorial optima para su operación desde un punto de vista estratégico, operativo y financiero. Esta reserva territorial creció un 39% con respecto a diciembre de 1999, La misma asciende a una superficie de 18.9 millones de metros cuadrados suficientes para construir 108,195 viviendas, equivalentes 118,138 viviendas de interés social de ARA. A continuación se desglosa por tipo de vivienda:

	Diciembre 2000	Equivalente en Unidades de	Equivalente en Ingresos
	Unidades	Interés Social	Millones \$
Prosavi-Progresiva	15,868	10,008	2,113.6
Interés Social	85,882	85,882	18,138.3
Tipo Medio	4,228	6,846	11,446.0
Residencial	2,217	15,401	3,252.8
TOTAL	108,195	118,138	24,950.7

Esta reserva territorial se encuentra repartida a lo largo de la República de la siguiente manera:

	Unidades	%
Valle de México	57,604	53.2
Quintana Roo	31,575	29.3
Baja California	6,145	5.7
Sonora	2,822	2.6
Estado de México	2,424	2.2
Puebla	2,055	1.8
Nuevo León	1,906	1.8
Chihuahua	1,463	1.3
Querétaro	865	0.8
Guanajuato	601	0.6
Veracruz	492	0.5
Guerrero	194	0.2
Tabasco	40	0.0
Sinaloa	9	0.0
TOTAL	108,195	100.0

Es evidente la concentración de nuestra presencia en regiones de alto dinamismo económico y demográfico como lo son el área metropolitana del Valle de México, la franja norte con sus maquiladoras y el sureste turístico del país.

### BACKLOG DE HIPOTECAS

Hacia el final de Diciembre de 2000, la reserva de hipotecas estaba conformada de la siguiente manera:

	Unidades Diciembre 2000	Mezcla %	Unidades Diciembre 1999	Mezcla %	Unidades Diciembre 1998	Mezcla
Prosavi-Progresiva	888	4.6	626	3.6	1,442	10.2%
Interés Social	16,162	82.9	14,175	81.7	11,567	81.9%
Infonavit	7,535	38.3	5,810	33.5	3,974	28.1%
Fovi-Fovissste	8,627	44.2	8,365	48.2	7,593	53.8%
Tipo Medio	1,999	10.2	2,189	12.6	1,019	7.2%
Residencial	455	2.3	360	2.1	95	0.7%
TOTAL	19,504	100.0	17,350	100.0	14,123	100%

Cabe mencionar que los niveles de *Backlog* son suficientes para más de 1 año de ventas futuras. Sentimos que el nivel optimo esta entre 1 y 1.5 años de operación ya que es un Backlog de compromisos de hipoteca mas no de obra.

---

## B. Situación Financiera, Liquidez y Recursos de Capital

### BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE 2000.

	Diciembre 2000		Diciembre 1999		Diciembre 1998
	Millones de	Variación	Millones de	Variación	Millones de
	Pesos	%	Pesos	%	Pesos
Activo Total	3,949.9	12.2	3,521.3	20.5	2,922.0
Activo Circulante	3,653.8	12.1	3,258.8	18.6	2,747.0
Efectivo e Inv. Temporales	531.9	37.6	386.5	1.1	382.3
Cuentas por Cobrar	700.6	6.6	657.1	3.1	637.4
Otras Cuentas por Cobrar	19.1	-48.7	37.2	177.6	13.4
Inventarios	2,352.9	10.3	2,133.7	27.1	1,678.7
Otros Activos Circulantes	49.3	11.3	44.3	25.8	35.2
Activos Fijos	296.1	12.8	262.5	50.0	175.0
Inversiones en A. En P.	18.7	29.0	14.5	64.8	8.8
Edificios y Equipo	277.4	11.9	248.0	49.2	166.2
Pasivo Total	1,435.1	136.1	607.8	60.8	377.9
Pasivo Circulante	576.6	3.4	557.5	67.2	333.5
Pasivo a Largo Plazo	12.3	-75.5	50.0	13.4	44.1
Pasivos Diferidos	846.2		--		--
Otros Pasivos	-	N/A	0.3	--	0.3
Capital Contable	2,514.8	-13.7	2,913.5	14.5	2,544.1
Capital Contable sin D-4	3,361.0	15.4	2,913.5	14.5	2,544.1

#### ACTIVO:

El activo total creció un 20.5% de Diciembre de 1998 a Diciembre de 1999 y 12.2% de Diciembre de 1999 a Diciembre de 2000. Debido a la situación del mercado y el crecimiento alcanzado en 1999 el mayor crecimiento en los activos de la compañía se vio en las inversiones realizadas en los inventarios por lo que estos incrementaron de diciembre de 1998 a Diciembre de 1999 un 27.1%, cuando en el año 2000 crecieron el 10.3%. Al ser el año 2000 un año de elecciones y cambio de gobierno la compañía incremento un 37.6% el efectivo y las inversiones temporales en el año 2000 como precaución a un retraso en los pagos de los proveedores de hipotecas e incremento en las cuentas por cobrar en el año 2001.

#### CAPACIDAD INSTALADA:

Para continuar apoyando el incremento de operación, en el año 2000 la compañía invirtió en maquinaria y equipo la cantidad de \$69.9 millones, estas inversiones fueron 38.3% menores a las de año anterior, ya que 1999 fue un año de gran crecimiento de la compañía por lo que se invirtió \$113.3 millones representando un crecimiento de 50.7% contra 1998.

#### CUENTAS POR COBRAR:

Las cuentas por cobrar crecieron un 6.6% en los últimos doce meses, no obstante la rotación de cuentas por cobrar disminuyó de 3.8 meses durante 1998 a 2.8 meses durante 1999 y 2.5 meses durante 2000, debido a una estupenda cobranza durante los últimos meses gracias a la dinámica tanto de INFONAVIT como de FOVI. Cabe hacer notar que estos niveles de cuentas por cobrar no son sostenibles y que esperamos que crezcan en el transcurso del 2001.

#### PASIVO:

Por motivo del nuevo principio contable D-4, Los pasivos diferidos ascendieron a \$846.2 millones. Por este motivo el apalancamiento, calculado como total de pasivo a total de activo se encuentra en 36.3%, si no tomáramos en cuenta estos pasivos diferidos el apalancamiento sería de 14.9%. No obstante los pasivos circulantes incrementaron únicamente el 3.4%. El detalle de los pasivos circulantes se muestra a continuación:

	2000	1999	1998
	(Miles de Pesos)		
Instituciones de Crédito	36,446	35,433	107,507
Proveedores	249,952	340,447	128,149
Impuestos y Gastos Acumulados	287,361	177,199	90,425
Impuesto sobre la renta e impuesto al activo	2,354	3,949	7,137
Participación de los trabajadores	525	396	290
<b>Total pasivo circulante</b>	<b>576,638</b>	<b>557,464</b>	<b>333,508</b>

De los pasivos circulantes el incremento más importante se vio en Impuestos y Gastos Acumulados, los cuales incluyen el adelanto de los clientes por enganches y gastos de escrituraciones. La deuda decreció 43.0% durante el año 2000 y 43.6% durante 1999, el detalle de dicha deuda se muestra a continuación.

Con fecha 15 de enero de 2001, se autorizó la inscripción de los pagarés denominados Papel Comercial de CIISA, por un monto máximo autorizado de \$ 200 millones. Con vigencia de un año. Los avales de dicha oferta fueron ARA, CUARA, PUESA Y ACRE. En el transcurso del presente año ya se dispuso de \$50 millones, los cuales ya fueron liquidados.

Por lo que la línea de crédito disponible actualmente sigue siendo de \$ 200 millones.

#### INSTITUCIONES DE CRÉDITO A CORTO PLAZO

	2000	1999	1998
	(Miles de Pesos)		
Préstamos denominados en UDIS, garantizados con el propio desarrollo a la tasa de interés promedio anual del 9.8%, 9.9 % y 9.9% respectivamente.	\$ 36,070	\$ 35,063	\$ 107,086

Préstamos garantizados con el propio desarrollo, a una

tasa de interés promedio anual del 23.86%, 23.75% y 34.23% respectivamente.

	376	410	421
	<u>\$ 36,446</u>	<u>\$ 35,473</u>	<u>\$ 107,507</u>
	=====	=====	=====

## INSTITUCIONES DE CRÉDITO A LARGO PLAZO

	2000	1999	1998
		(Miles de Pesos)	
Préstamos denominados en UDIS, garantizados con el propio desarrollo, con vencimientos del 2001 al 2004 a la tasa de interés promedio anual del 9.75% en ambos años.	\$ 12,270	\$ 22,776	\$ 44,134
Pagaré de mediano plazo a una tasa de interés promedio De 22.78%. (1)	-	27,240	-
Porción circulante	<u>12,270</u>	<u>50,016</u>	<u>44,134</u>
	=====	=====	=====

(1) El 26 de julio de 1999, CIISA ofertó un pagaré de mediano plazo, por la cantidad de \$ 25 millones. Los intereses fueron pagaderos mensualmente y se causaron de acuerdo a los términos establecidos en el pagaré. La tasa de interés promedio en 2000 y 1999 fue de 19.87% y 22.78%, respectivamente. La línea de oferta era de \$ 250 millones con una vigencia hasta el 31 de diciembre de 2001. Los avales de dicha oferta fueron ARA, CUARA, PUESA Y ACRE.

A la fecha ARA no tiene ningún adeudo o Crédito Fiscal, ya que siempre ha realizado el pago de sus impuestos en los plazos establecidos conforme a las disposiciones fiscales.

### CAPITAL CONTABLE:

El capital contable de ARA decreció 13.7% debido al efecto del D-4 por \$846.2 millones de impuestos diferidos, si no se tomara en cuenta el efecto del D-4, el Capital Contable sería de \$3,361.0 millones un 15.4% mayor al de diciembre de 1999.

- **Comentario de Investigación y Desarrollo**

A lo largo de su historia los arquitectos de ARA han trabajado en el desarrollo de mas de 400 prototipos distintos de vivienda. Las particularidades de cada plaza en que opera la empresa, exigen que consistentemente se deba de trabajar en el ajuste de prototipos a las condiciones climáticas y topográficas, el mercado y costos de la región. Asimismo se trabaja arduamente en la investigación en nuevas tecnologías y técnicas de construcción que en muchos de los casos, al ser implementadas repercuten en ahorros en tiempo y costos, así como incrementos en calidad. Cabe mencionar que la empresa utiliza diversos sistemas constructivos dependiendo de la región (en base a concreto y block) siendo el sistema constructivo basado en concreto el preponderante.

Una parte muy importante de este esfuerzo en investigación y desarrollo ha sido de mejora continua en estos tipos de trabajos se labora por recopilar la gran cantidad de conocimiento y técnicas que existe en todos los niveles de la empresa, documentarlos y hacerlos extensivos a todos los miembros de la misma para así aprovechar al máximo uno de los activos más importantes de ARA: Su Personal.

- Requerimientos de Capital y Políticas de Tesorería:

Nuestros principales requerimientos de Capital son para Capital de Trabajo, destacando el rubro de adquisición de terrenos, el cual es el inventario más importante de ARA, así como para inversión en maquinaria y equipo. Por lo general dichos requerimientos se han cubierto a través de los flujos de efectivo generados por la operación de empresa y algunos prestamos de carácter limitado como se puede observar en el Balance General.

Los excedentes de tesorería se invierten en instrumentos de renta fija, principalmente en papeles gubernamentales y en papel comercial de instituciones financieras y/o empresas triple "A" con plazos desde uno hasta 28 días.

## 1. Estatutos Sociales y Otros Convenios

### Resumen de Modificaciones a los Estatutos Sociales (miles de pesos)

En la Asamblea ordinaria de accionistas de ARA, celebrada el 25 de abril de 1997, se autorizó la creación de la reserva para adquisición de acciones propias, pudiéndose afectar hasta el 2% del capital social en la compra de acciones propias. Asimismo se aprobó el aumento de capital social mínimo fijo a través de la capitalización de una porción de la prima en suscripción de acciones por \$ 218,808. Por dicho aumento, no se emitieron nuevas acciones, sino que se les asignó un valor teórico por acción de \$4.00 pesos, de esta forma el capital social mínimo fijo sin derecho a retiro es de \$437,616 representado por 109,403,958 acciones ordinarias nominativas, sin expresión de valor nominal, serie única, de suscripción libre, íntegramente suscritas y pagadas.

Por escritura número ciento sesenta y siete, de doce de mayo de 1998, el consejo de administración tiene cambios de la siguiente manera; Luis Miguel Díaz Mirón (consejero propietario) se sustituye por Andrés Massieu Berlanga, Luisa Sanders Stankiewicz (consejero suplente) por María Leticia León Rodríguez, Francisco Javier Cañizares (consejero suplente) por Víctor Martínez Aguilar.

De acuerdo con la resolución adoptada en Asamblea Extraordinaria de Accionistas celebrada el 1 de julio de 1999, se autorizó la propuesta de multiplicar por tres el número de acciones representativas del capital social mediante un Split y la entrega a los accionistas como acciones liberadas, en proporción a dos nuevas acciones por cada acción previamente emitida por la sociedad, por lo tanto, el capital social quedó representado por 328,211,874 acciones ordinarias nominativas, sin expresión de valor nominal, serie única, de suscripción libre, íntegramente suscritas y pagadas.

Por otro lado los derechos corporativos que se otorga ARA, son títulos que amparan las acciones nominativas y pueden llevar adheridos cupones nominativos para el pago de dividendos. Todo accionista de ARA tiene derecho a voto, por lo que no hay restricciones. Sin perjuicio del derecho de los accionistas de decretar dividendos en una Asamblea de Accionista, actualmente ARA tiene intención de reinvertir utilidades futuras para financiar al desarrollo y crecimiento del negocio, por lo que no contempla efectuar pagos de dividendos en efectivo en un futuro cercano. Asimismo no existe limitación alguna para la adquisición de acciones. ARA se reserva el derecho de cambiar la política de dividendos en el futuro.

Ara no ha celebrado ningún convenio fuera de los estatutos sociales que tengan por efecto retrasar, prevenir, diferir o hacer mas honeroso un cambio en el control de la compañía. Actualmente no existe ningún fideicomiso o cualquier otro mecanismo, en virtud del cual se limiten derechos corporativos que confieren las acciones. Tampoco existen cláusulas estatutarias o acuerdos entre accionistas que limiten o restrinjan la administración de la compañía o a sus accionistas debido a que se constituyó conforme a disposiciones de Ley. ARA no tiene ningún crédito hipotecario que limite u obligue a conservar determinadas proporciones en su estructura financiera.

## 2. ADMINISTRADORES Y ACCIONISTAS

El consejo de Administración de ARA está integrado por siete consejeros incluyendo Presidente, Vicepresidente, cinco consejeros propietarios y cinco suplentes. Los miembros del Consejo de Administración son elegidos anualmente por la Asamblea General Ordinaria de Accionistas de ARA. Los accionistas minoritarios que representan por lo menos el 10% del capital social en circulación de ARA tienen derecho a designar un consejero propietario y su respectivo suplente. El Consejo de Administración es responsable del manejo de los negocios de ARA. Además de consejeros y funcionarios, ARA cuenta con un comisario propietario y suplente, a quienes se elige anualmente en la Asamblea General Ordinaria de Accionistas de ARA. De conformidad con las leyes mexicanas, las atribuciones de los comisarios incluyen, entre otras, examinar las operaciones, los libros, los registros y cualesquiera otros documentos de la Empresa, así como presentar un informe sobre dicho examen en al Asamblea General Ordinaria Anual de Accionistas.

Nuestros estatutos estipulan que los miembros del consejo son nombrados por un año, de acuerdo a las leyes mexicanas, los miembros del consejo continúan con su nombramiento después de la expiración de su termino si no se ha designado un nuevo miembro.

En la Asamblea General Ordinaria de Accionistas celebrada el 26 de abril de 2001, fueron nombrados los siguientes miembros del Consejo de Administración:

Nombre	Edad	Años	Puesto	Fechas de designación en Asamblea:	
Germán Ahumada Russek	57	13	Presidente del Consejo	26-04-2001	26-04-2002
Luis Felipe Ahumada Russek	54	13	Vicepresidente del Consejo	26-04-2001	26-04-2002
Felix Gavito Marco	56	06	Consejero Propietario	26-04-2001	26-04-2002
José Alfredo Reynoso Ruíz	54	05	Consejero Propietario	26-04-2001	26-04-2002
Antonio Castaño Leal	34	05	Consejero Propietario	26-04-2001	26-04-2002
Marcos Ramírez Miguel	50	05	Consejero Propietario	26-04-2001	26-04-2002
Andrés Massieu Berlanga	52	03	Consejero Propietario	26-04-2001	26-04-2002
Carlos Hernández Magallanes	48	05	Consejero Suplente	26-04-2001	26-04-2002
José Antonio Aguilar Obregón	45	05	Consejero Suplente	26-04-2001	26-04-2002
Fausto Villanueva López	47	05	Consejero Suplente	26-04-2001	26-04-2002
Ma. Leticia León Rodríguez	44	04	Consejero Suplente	26-04-2001	26-04-2002
Jorge Márquez Moreno	46	01	Consejero Suplente	26-04-2001	26-04-2002
Jaime Cortés Rocha	54	05	Secretario del Consejo	26-04-2001	26-04-2002
Mario Chavero González	55	05	Comisario	26-04-2001	26-04-2002
Jorge López Rodrigo	47	05	Comisario Suplente	26-04-2001	26-04-2002

Felix Gavito Marco, José Alfredo Reynoso Ruiz, Marcos Ramírez Miguel, Antonio Castaño Leal, Carlos Hernández Magallanes, Andrés Massieu Berlanga, Ma. Leticia León Rodríguez, Jorge Márquez Moreno, no están afiliados o asociados con ningún ejecutivo de ARA, y no son accionistas de ARA. José Antonio Aguilar Obregón y Fausto Villanueva son funcionarios de ARA.

Jaime Cortés Rocha, socio del despacho de abogados Mijares, Angoitia, Cortés y Fuentes, S.C., funge como secretario del consejo de Administración de ARA. Los comisarios de ARA son Mario Chavero González, socio de Galaz, Gómez Morfin, Chavero y Yamazaki, S.C., miembro de la firma Deloitte Tohmatsu International, y Jorge López Rodrigo como comisario suplente, socio del mismo despacho.

Germán Ahumada Russek, Presidente del Consejo de Administración y socio fundador de Ara. Ha fungido como presidente de PROVIVAC Valle de México y actualmente es comisario de ésta y de PROVIVAC Nacional. Fungió como miembro del Consejo Metropolitano del Grupo Financiero Inverlat,, S.A. de C.V. Actualmente es miembro del Consejo Regional Metropolitano del grupo Financiero BBV Bancomer, S.A. de C.V. El Sr. Germán Ahumada obtuvo el título de Ingeniero Civil de la Universidad Iberoamericana.

Luis Felipe Ahumada Russek, Presidente del Consejo de Administración de CIISA, principal subsidiaria de ARA, Vicepresidente del Consejo de Administración y socio fundador de ARA. Ha fungido como Presidente del Consejo Metropolitano del Grupo Financiero Serfín, S.A. de C.V. Ha fungido como miembro del Consejo Metropolitano del Grupo Financiero Invermexico, S.A. de C.V., Grupo Financiero Bancrecer-Banoro, S.A. de C.V., y de Banca Quádrum, S.A. El Sr. Luis Felipe Ahumada tiene título de Ingeniero Civil de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Félix Gavito Marco es socio de la firma de asesoría fiscal Empresarial Marco, S.A. de C.V. Antes de fundar su propia compañía, fungió como asesor de impuestos y vicepresidente de impuestos en Grossier, Navarro, Cisneros y Cía. De 1968 a 1981. Obtuvo su título de Contador Público de la Universidad Autónoma de México.

José Alfredo Reynoso Ruiz es Director General de la Asociación Mexicana de Administradoras de Fondos para el retiro, AMAFORE. Fungió como Director General y Consejero Delegado de acciones Bursátiles Somex, Casa de Bolsa durante 7 años. Obtuvo el título de Administrador de Empresas de la Universidad Iberoamericana.

Antonio Castaño Leal, es Director de Tesorería de Nacional Financiera, fungió como Director de Estudios Económicos en esa misma institución, obtuvo el título de Actuario en el ITAM y maestría en Administración de Empresas por la Universidad de Stanford.

Marcos Ramírez Miguel, es Director General de Finanzas de Banco Santander Mexicano, fungió como Director de Banca de Inversión en Nafinsa, también fungió como Vicepresidente y Operador Principal de Banque Indosuez en México. El Sr. Ramírez es actuario de la Universidad Anáhuac.

Andrés Massieu Berlanga, es director General de Promoción y Desarrollo de México, S.A. de C.V., fungió como secretario adjunto del C. Presidente de la República (1985-1987), Secretario particular del C. Presidente de la República (1988-1993), Coordinador de asuntos Religiosos de la Secretaría de Gobernación (1994-1995). El Sr. Massieu es Licenciado en relaciones Industriales de la Universidad Iberoamericana.

## FUNCIONARIOS

Nombre	(Edad)	Puesto	Años en ARA y/o subsidiarias
Germán Ahumada Russek	(57)	Director General División Inmobiliaria	24
Luis Felipe Ahumada Russek	(54)	Director General División Construcción	24
Fausto Villanueva López	(47)	Vicepresidente Técnico	24
José Antonio Aguilar Obregón	(45)	Vicepresidente de Ventas	20
Enrique Sánchez Velázquez	(45)	Director de Ventas Infonavit	18
J. Sacramento Soto Solís	(42)	Director de Administración	13
Patricio Gutiérrez Tommasi	(31)	Director de Construcción	10
Germán Ahumada Alduncin	(25)	Coordinador General	07
Donald Forseck Orive	(31)	Director de Finanzas	05
Ernesto Prieto Vallejo	(43)	Director Jurídico	05
Eduardo Alberto Olivares López	(41)	Director de Planeación	04
Arturo Hernández Stevens	(54)	Director de Recursos Humanos	03

Germán Ahumada Russek y Luis Felipe Ahumada Russek son hermanos, Germán Ahumada Alduncin es hijo y sobrino respectivamente.

### Compensación a los comisarios y Funcionarios

Por el ejercicio que terminó el 31 de Diciembre de 2000 el monto total de compensaciones pagadas a los consejeros y funcionarios ejecutivos de ARA por los servicios prestados por los mismos en cualquier carácter fue aproximadamente de \$20.7 millones.

Tanto los consejeros propietarios como los suplentes recibieron un honorario promedio de \$3,500 pesos nominales por cada sesión de consejo a la que asistieron en el año 2000. En el 2000 se separó una cantidad para el plan de pensiones jubilaciones y primas de antigüedad para empleados por un importe de \$2.0 millones.

## PRINCIPALES ACCIONISTAS

### Tenencia Accionaria

El capital social de ARA se compone actualmente de 328,211,874 acciones ordinarias, nominativas, sin expresión de valor nominal, serie única. ARA es una sociedad controladora cuyos socios fundadores son, Germán Ahumada Russek y Luis Felipe Ahumada Russek (conjuntamente, los “Accionistas Principales”), los cuales actualmente son dueños del 60 % del capital social de ARA según lista de asistencia a la asamblea general ordinaria anual de accionistas celebrada el día 26 de Abril del 2001.

ARA actualmente, no contempla ningún convenio o programa para involucrar a los empleados en el capital de la compañía. En los últimos tres años los principales accionistas han mantenido un porcentaje de tenencia accionaria mayoritario (Ver V Mercado accionario, 1. Estructura accionaria).

### 3. Auditores

Los Estados Financieros de ARA al 31 de Diciembre de 2000, 1999 y 1998 incluidos en este informe han sido auditados por el despacho de Contadores Públicos Galaz Gómez Morfín, Chavero, Yamazaki, S.C., miembro de Deloitte and Touche, Tomatsu Internacional, quienes son contadores públicos independientes de ARA. Por lo tanto no ha habido cambio en auditores en los últimos tres ejercicios.

En opinión de los auditores, consideran que los Estados Financieros auditados presentan razonablemente, en todos los aspectos importantes, la situación financiera de ARA, los resultados de sus operaciones, las variaciones en el capital contable y los cambios en la situación financiera, de conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados. Por lo que a la fecha no se ha emitido una opinión con salvedad, una opinión negativa o abstenido de emitir opinión acerca de los Estados financieros de la Empresa.

### 4. Operaciones con Personas Relacionadas y Conflicto de Intereses

Los proyectos que desarrollan cada una de las subsidiarias se llevan a cabo de principio a fin de manera independiente por cada empresa y no existen operaciones intercompañía.

El accionista que vote con relación a una operación en la que tenga un interés contrario será responsable de los daños y perjuicios que ocasione a ARA cuando sin su voto no se hubiere aprobado la operación en cuestión.

Adicionalmente el consejero que en cualquier operación tenga un interés opuesto al de ARA deberá manifestarlo a los demás consejeros y abstenerse de toda liberación y resolución; el consejero que contravenga esta disposición será responsable de los daños y perjuicios que se causen a ARA.

ARA efectuó transacciones con la asociación en Participación y el Fideicomiso por concepto de construcción de viviendas, servicios administrativos y comisiones sobre ventas ( Ver nota 14 de los estados financieros consolidados, en el anexo No.1 que contiene el reporte de los auditores externos).

## 1. Estructura Accionaria

El capital social de ARA se compone actualmente de 328,211,874 acciones ordinarias, nominativas, sin expresión de valor nominal, serie única. ARA es una sociedad controladora cuyos socios fundadores son, Germán Ahumada Russek y Luis Felipe Ahumada Russek, los cuales actualmente son dueños del 60 % del capital social de ARA según lista de asistencia a la asamblea general ordinaria anual de accionistas celebrada el día 26 de Abril del 2001.

Accionistas	No. de Acciones	% de Tenencia Accionaria
Germán Ahumada Russek	97,654,000	30 %
Luis Felipe Ahumada Russek	97,654,000	30 %
Público Inversionista	132,903,874	40 %
	328,211,874	100 %

La única oferta pública primaria realizada por ARA en Septiembre de 1996, fue una oferta global simultánea donde se colocaron 23' 551,245 acciones representativas del 21.52% del capital entre el gran público inversionista de los cuales se colocaron 1' 648,587 ADRs (representativos de 16' 485,870 acciones), donde cada ADR representa 10 acciones. Este programa de ADRs se mantiene activo.

## 2. Comportamiento de la acción en el Mercado de Valores

Desde el inicio de la colocación en bolsa, la acción de ARA ha tenido un comportamiento superior al del mercado y muy superior al de el sector de vivienda y el de construcción. Desde 1998 la acción de la compañía es considerada de bursatilidad alta y forma parte del IPC. Como se puede ver en la tabla a continuación la ARA ha tenido un comportamiento similar al del mercado.

Periodo	26-Sep-96 31-Dic-00	31-Dic-96 31-Dic-97	31-Dic-97 31-Dic-98	31-Dic-98 31-Dic-99	31-Dic-99 31-Dic-00
ARA	112.29%	117.83%	-36.27%	88.00%	-27.20%
IPC	74.48%	55.59%	-24.28%	80.06%	-20.73%
VIVIENDA	-26.38%	67.60%	-44.52%	54.94%	-48.91%
CONSTRUCCIÓN	-6.07%	24.26%	-41.42%	89.58%	-31.79%

No obstante, aun que la acción de ARA ha tenido un buen desempeño desde que esta fue colocada, la compañía ha tenido un crecimiento operativo a todos niveles y financiero mayor al de la acción y todos los múltiplos de valuación están sumamente castigados. A pesar del precio de la acción tubo un fuerte desprendimiento al resto del sector en los últimos dos años.

## CARTA RESPONSABILIDAD

México, D.F., a 28 de junio del 2001

Comisión Nacional Bancaria y de Valores  
Vicepresidencia de Supervisión Bursátil  
Dirección General de Supervisión de Mercados  
Insurgentes Sur 1971, Torre Sur, Piso 9  
Col. Guadalupe Inn  
01020 México, D.F.

Hacemos referencia al informe anual relativo a las acciones representativas del capital social de ARA\*, de la asociación de Valores del Registro Nacional de Valores e intermediarios, para manifestar a esa Comisión lo siguiente:

1. Que conocemos los alcances y responsabilidades frente al público inversionista, las autoridades competentes y demás participantes del mercado competentes y demás participantes del mercado de valores, que implican el ser una sociedad con valores inscritos en la Sección de Valores del Registro Nacional de Valores e intermediarios y que se cotizan en la BMV, S.A. de C.V.
2. Que hemos revisado el informe anual de 2000, el cual fue elaborado con bases en la información proporcionada por funcionarios de esta sociedad, estando de acuerdo con su contenido. Asimismo, no tenemos conocimiento de información relevante que haya sido omitida o falseada en dicho informe o de que éste contenga información que pudiera inducir a error a los inversionistas.

Atentamente,

Ing. Germán Ahumada Russek  
Director General

Ing. Donald Forseck Orive  
Director de Finanzas

C.P. Sacramento Soto Solís  
Director de Administración