



# CARTA A ACCIONISTAS

---

Septiembre 2016

## Estimados inversionistas y accionistas:

Con un afectuoso saludo y agradecimiento por su apoyo y comprensión en esta etapa tan compleja para la Empresa, nos permitimos expresarles nuestro compromiso y confianza en el Plan de Reestructura aprobado. Estamos convencidos de que este impulsará una nueva etapa de creación de valor para ustedes y todos nuestros *stakeholders*, pero sobre todo estamos ciertos que lo lograremos escuchando sus reflexiones y consejos.

**POR FAVOR, DESPUÉS DE LEER ESTA CARTA ENVÍANOS TUS REFLEXIONES Y CONSEJOS A [CUAUHTEMOC.PEREZ@URBI.COM](mailto:CUAUHTEMOC.PEREZ@URBI.COM), PRESIDENTE EJECUTIVO DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.**

## 1. ACORDAMOS UN PLAN DE REESTRUCTURA QUE LE DA VIABILIDAD Y FORTALEZA AL FUTURO DE LA COMPAÑÍA.

### EN BREVE:

- En febrero de 2016 concluyó el proceso de concurso mercantil.
- Nueva inversión de \$1,266 mdp por el 60.9% del capital.
- 34 inversionistas de Estados Unidos, México y Canadá.
- Incluyendo 14 Directivos de Urbi con 2.3% del capital.
- El valor implícito de la suscripción fue de \$14 pesos por acción.

- El pasado febrero, se aprobaron los convenios concursales con los cuales se dieron por concluidos los procedimientos de concurso mercantil de Urbi y sus subsidiarias.
- Se recibió una nueva inversión de capital por \$1,266 millones de pesos (mdp) a cambio de 60.9% del capital.
- La capitalización la hizo un grupo de 34 inversionistas integrado por fondos de Estados Unidos, México y Canadá, que incluyen 14 Directivos de Urbi que aportaron el 4% aprox. de la nueva capitalización (2.3% del capital total).
- El valor implícito de la suscripción y pago del nuevo capital fue de \$14 pesos por acción.
- Nos podemos sentir satisfechos de que juntos construimos una solución que busca alinear los incentivos de la administración con los de los inversionistas para darle viabilidad a la compañía.
- Y lo más importante que mantenemos una fuente de generación de empleos y bienestar para muchas familias en nuestro país.

## 2. EL VALOR VIENE DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA LOS PRÓXIMOS 5 AÑOS, RENTABLE Y QUE PRIVILEGIA LA GENERACIÓN DE FLUJO, EN UN MERCADO QUE MANTIENE SUS FUNDAMENTALES FUERTES.

### EN BREVE:

- **Crecimiento gradual en 19 ciudades.**

Estimado de 5% en promedio de participación de mercado.

- **2 líneas de negocio:**

1. Línea A: Vivienda propia y servicios de gestión, construcción y comercialización a terceros.

- 2017: 3,200 viv.
- 2021: 16,000 viv.
- Total 5 años: 57,100 viv.
- Ingresos: \$29,300 mdp

2. Línea B: Venta de tierra para proyectos inmobiliarios.

- 2017: \$220 mdp
- 2021: \$400 mdp
- Total en 5 años: \$2,100 mdp

**Ingresos totales: \$31,400 mdp**

- **Margen de EBITDA:**

- 2017 = Neutro
- 2021 = 16%

- **Áreas de oportunidad para flujos adicionales:**

Más de 1,000 ha. de reserva fuera del PDN a 5 años.

Concentración en proyectos productivos.

Modelo socio inmobiliario.

Capitalizar la experiencia y desarrollo de pruebas piloto en nuevos programas.

- Estimamos que la oferta de nuestra empresa en los próximos 5 años representará sólo un 5% de la oferta esperada en las 19 ciudades en las que operaremos.
- A ello sumamos la decisión del Gobierno Federal de impulsar la industria como una actividad prioritaria y estratégica, a través de acciones e incentivos tales como:
  - Incremento en el monto de créditos de Infonavit con **\$124 mil mdp** de derrama económica para 2016.
  - Programa de créditos de Fovissste de **\$40 mil mdp** para la originación de 120 mil créditos durante 2016.
  - Nuevos programas conjuntos Infonavit-Fovissste para que derechohabientes de ambas instituciones puedan ejercer sus créditos de manera conjunta para adquirir una vivienda.
  - Financiamiento directo de SHF para créditos.
- La Empresa presenta un plan de negocio (PDN) realista y lograble para los próximos 5 años de acuerdo a un nuevo escenario de industria.
- 2 líneas de negocio contribuirán a los ingresos:
  1. Línea A: Producción de vivienda propia y servicios de gestión, construcción y comercialización en proyectos de terceros y,
  2. Línea B: Venta de tierra para proyectos inmobiliarios.
- En el periodo 2017-2021, el volumen de ventas se proyecta en 57,100 viviendas partiendo de 3,200 viviendas durante 2017, y terminando con 16,000 viviendas en 2021. Es importante recordar que en 2011 la Empresa vendió 34,500 viviendas.
- Los ingresos proyectados, una vez cubierta la participación a nuestros aliados y socios inmobiliarios, será de aproximadamente \$1,100 mdp en 2017 para terminar en \$9,500 mdp en 2021, resultando en un ingreso total de \$31,400 mdp en 5 años.
- Adicionalmente se estima un ingreso proyectado por venta de tierra para proyectos inmobiliarios de \$2,100 mdp en 5 años.
- El margen de EBITDA irá de neutro a 16% al final del periodo de 5 años.
- Consideramos que hay áreas de oportunidad para flujos adicionales:
  - Nuevos proyectos en más de 1,000 ha. de reservas de tierra no incluidas en nuestro PDN 5 años.
  - Concentración en proyectos de mayor productividad.
  - Fortalecer gradualmente el modelo de financiamiento de Socios Inmobiliarios.
  - Capitalizar nuestra experiencia en el desarrollo de pruebas piloto como: “Un cuarto más”, vivienda para mercado no asalariado, etc.

### **3. CONFIAMOS QUE PODEMOS CUMPLIR CON NUESTRO PLAN PORQUE TENEMOS EXPERIENCIA, RECURSOS Y COMPROMISO.**

#### **EN BREVE:**

- **Más de 34 años siendo líderes en calidad de vivienda e innovación.**
- **Más de 430,000 viviendas vendidas.**
- **593 empleados al 30 de junio de 2016.**
- **70 ejecutivos, 44 años edad promedio:**
  - 100% profesionistas.
  - 70% con Maestría.
  - 10 a 40 años experiencia en la industria.
  - Más de 14 años en URBI, en promedio.
- **Reserva territorial más grande y de mejor ubicación, lo que reduce futuras necesidades de inversión.**
- **Línea de crédito Infonavit: hasta por \$350 mdp para conclusión de infraestructura.**

- Más de 34 años siendo líderes en calidad de vivienda e innovación en 28 ciudades de México en donde hemos construido y vendido más de 430,000 viviendas.
- Sin duda nuestro principal activo son nuestros 593 empleados y nuestro experimentado y comprometido equipo de dirección compuesto por más de 70 ejecutivos, con una edad promedio de 44 años, 100% profesionistas, más del 70% con Maestría y estudios avanzados, con experiencia en el sector vivienda de 10 a 40 años y más de 14 años de antigüedad promedio en Urbi.
- Contamos con una de las reservas de tierra más grande y de mejor ubicación en la industria, lo que nos permite reducir futuras necesidades de inversión y crear oportunidades de generación de flujo adicional:
- Reserva de tierra total de 6,072 ha. al 30 de junio de 2016.
  - Reserva de tierra propia de 3,772 ha.
  - Reserva de tierra con terceros de 2,300 ha.
- En adición a esta reserva se incorporarán 774 ha. de PREI al balance de la Empresa que se utilizarán en el PDN a 5 años:
  - Línea A: 226 ha.
  - Línea B y garantías: 548 ha.
- Las 3,772 ha. se utilizarán en el plan de negocio de 5 años para garantías de créditos, daciones en pago y una reserva remanente por 1,030 ha. que no se utilizará en el PDN a 5 años, lo cual es un área de oportunidad para generar flujos adicionales.
- El plan de negocio de 5 años requerirá de 951 ha.
  - 326 ha. de reserva de tierra propia.
  - 226 ha. de reserva de tierra de PREI que se incorporará al balance de la Empresa, como parte de los acuerdos de la reestructura.
  - 203 ha. de tierra de aliados y socios inmobiliarios actuales.
  - 196 ha. de tierra por adquirirse en plazas estratégicas.
- Es importante destacar que esta tierra forma parte de desarrollos inmobiliarios que cuentan en muchos casos con proyectos, autorizaciones, factibilidades de servicios públicos y en algunos casos con inversiones en infraestructura y obras de acometidas.
- Además, Infonavit nos respalda con una línea de crédito hasta por \$350 mdp para conclusión de infraestructura.

## 4. Y PORQUE SABEMOS QUÉ NOS PASÓ.

### EN BREVE:

- **Fuerte crecimiento inercial por 10 años.**
- **Generó una desalineación operativa.**
- **Y desperfilamiento del apalancamiento.**
- **Alargó nuestro ciclo de negocio creando presión de liquidez.**
- **En un entorno difícil, con nuevas reglas para la industria.**
- **Lo que impactó a la estructura de capital.**
- **Requiriendo una reestructura financiera que ha finalizado.**
- **Lecciones:**
  - **Durante el crecimiento** hay debilidades fáciles de corregir, difíciles de ver.
  - **Durante la crisis** hay debilidades fáciles de ver, difíciles de corregir.
  - Se requiere hacer un alto en la estrategia para adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado.
  - Estamos capitalizando las lecciones, aprendizajes y oportunidades que nos dio la crisis.

- Nuestra incapacidad de absorber los impactos derivados de la crisis financiera global del 2008-2009 y los cambios de reglas en la industria, junto con un crecimiento inercial de doble dígito en el periodo 2000-2010, generó:
  1. Una desalineación operativa y un desperfilamiento del apalancamiento.
  2. Creando presión de liquidez en el corto plazo e impactando en nuestra estructura de capital.
  3. Lo que resultó en una caída de nuestra operación que nos llevó a una reestructura financiera a través de un proceso de concurso mercantil.
  4. Que inició el 21 de enero de 2015 y terminó el 4 de febrero de 2016.
- Sin pretender minimizar los factores externos, creemos que nuestra incapacidad de detener un crecimiento inercial muy fuerte por más de 10 años, nos impidió corregir debilidades internas fáciles de curar, pero difíciles de ver.
- Debilidades que durante la crisis resultaron fáciles de ver pero difíciles de curar.
- Hoy lo sabemos: se requiere hacer un alto en la estrategia para realizar los ajustes necesarios que permitan adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado.
- El proceso de reestructura trajo consigo un ambiente de resiliencia, una actitud vital del equipo para transformar la crisis en lecciones valiosas y oportunidades, que sin duda estamos capitalizando en las definiciones de nuestros siguientes pasos.

## **5. NOS HEMOS MANTENIDO COMO UNA EMPRESA EN MARCHA, CERCANA AL CLIENTE, CONSERVANDO EL VALOR DE LA MARCA Y A NUESTRA GENTE CLAVE Y HEMOS SUMADO NUEVAS LECCIONES.**

### **EN BREVE:**

- **Conservamos la fuerza de la marca con un nuevo modelo de negocio:**

- Programa de consolidación operativa de 6 trimestres que terminó en diciembre de 2013 y mantiene la mejora continua.
- Fortaleciendo:
  1. Mayor talento, menor capital requerido en cada proyecto.
  2. Empresa de logística más que una constructora tradicional.
  3. Cerca del cliente, haciéndolo parte de la solución.

- **Seguimos trabajando en brindar una solución al mercado:**

1. Urbinova 2.0 (Hardware): sistema constructivo inteligente para vivienda vertical.
2. Dinero Extra (Software): plataforma digital para el intercambio de productos y servicios en una comunidad.
3. Enlace Comunitario (Apps): articulador de la comunidad con instituciones de apoyo para capacitación y desarrollo de sus habitantes.

- Durante los últimos 3 años logramos cumplir nuestras 3 metas:
  1. Mantener la Empresa en marcha, conservando el valor de la marca y a nuestra gente clave para operar.
  2. Salir exitosamente de un proceso de concurso mercantil y,
  3. Aprender las lecciones que fortalezcan un exitoso PDN para los próximos 5 años, conformado por 40 desarrollos habitacionales en marcha, de alta calidad y bien posicionados en el mercado.
- Para corregir nuestra desalineación operativa, replanteamos un modelo de negocio más eficiente y flexible, basado en un programa de consolidación operativa, recomendado por Boston Consulting Group (BCG), implementado en 6 trimestres: iniciado en julio del 2012 y terminado en diciembre de 2013.
- Mantenemos el programa en un proceso de mejora continua.
- Para mantener nuestra determinación de volver a lo básico:
  1. Maximizamos el talento para minimizar el capital requerido.
  2. Retomar nuestra vocación de administrador de procesos, una compañía de logística apoyada en la tecnología de información, más que ser una compañía tradicional de construcción.
  3. Y lo más importante, mantenernos cercanos al cliente, sus necesidades y recursos para hacerlo partícipe de la solución que buscan.
- Por ello, durante todo este tiempo de la reestructura no hemos dejado de trabajar en lo que pensamos es la SOLUCIÓN que el mercado, particularmente el segmento de menores ingresos, requiere para vivir con calidad, ganar dinero extra, aprender y divertirse.
- La solución está compuesta de 3 partes:

El Hardware: URBINOVA 2.0 (el sistema constructivo inteligente para vivienda vertical) + el Software: DINERO EXTRA (la plataforma digital para unir a las familias en una comunidad) + las APPS: ENLACE COMUNITARIO (el articulador para atraer a la comunidad recursos, así como iniciativas de fundaciones e instituciones públicas y privadas para la capacitación y desarrollo de sus miembros).
- Creemos que esta es la clave para el éxito de las nuevas Empresas en una industria de la vivienda en transformación y esto sólo se puede hacer con una administración comprometida, con conocimiento del detalle e involucrada a nivel de piso en cada proyecto.

## 6. SALIMOS DE LA REESTRUCTURA COMO UNA NUEVA EMPRESA MÁS COMPACTA, SÓLIDA Y FLEXIBLE, CON LA MISMA MISIÓN PERO CON NUEVAS ESTRATEGIAS.

### EN BREVE:

- **Balance Proforma: Liberando contingencias contables:**

- Activos: de \$6,500 mdp a \$7,500 mdp
- Pasivos: de \$3,000 mdp a \$3,500 mdp
- Capital: de \$3,500 mdp a \$4,000 mdp

- **Deuda con costo de \$373 mdp, la menor de las empresas públicas.**

- **Nuevas estrategias:**

- Maximizar flujo.
- Crecimiento gradual.
- Fortalecer la Experiencia Urbi.
- Capital Humano competitivo.
- Comunidades sustentables y autogestivas.

- Sin duda empezaremos esta nueva etapa como una nueva empresa más compacta pero más sólida y flexible. Probablemente la mejor manera de demostrar esto es que una vez terminada la liberación de contingencias contables que generó el proceso de concurso mercantil, creemos que podremos ver el siguiente balance:

Balance Proforma

- Activos: de \$6,500 mdp a \$7,500 mdp
- Pasivos: de \$3,000 mdp a \$3,500 mdp
- Capital: de \$3,500 mdp a \$4,000 mdp

Bien vale destacar que el financiamiento con costo o deuda financiera esperamos que sea de sólo \$373 mdp, conformada principalmente por créditos puente.

- Mantenemos nuestra MISIÓN: ser el LÍDER de productos y servicios para el desarrollo de COMUNIDADES SUSTENTABLES capaz de satisfacer plenamente al CLIENTE y generar valor para nuestros EMPLEADOS, INVERSIONISTAS Y ALIADOS.
- Replanteamos nuestros Objetivos Estratégicos:
  1. **Estructura financiera:** Lograr una sólida estructura de capital que permita una operación gradualmente creciente.
  2. **Contribución marginal de flujo:** Maximizar la generación de contribución marginal de flujo.
  3. **Consolidación Operativa:** Restablecer gradualmente nuestra óptima capacidad operativa.
  4. **Capital Humano competitivo:** Consolidar una cultura de agilidad y efectividad en resultados y evaluada con la más alta calificación.
  5. **Clientes felices:** Lograr que la Experiencia Urbi sea otra vez reconocida como la oferta irresistible y evaluada como la mejor del sector.
  6. **Comunidades Sustentables:** Articular esquemas innovadores para el desarrollo de comunidades sustentables de alta plusvalía.
- Estos objetivos los lograremos a través de una Estrategia General que nos permita consolidar una cadena de valor esbelta, flexible y eficiente.

## 7. HEMOS TOMADO MEDIDAS PARA FORTALECER LA ADMINISTRACIÓN Y EL GOBIERNO CORPORATIVO.

### EN BREVE:

- **Separar Presidente Ejecutivo del Consejo de Administración (PEC) del Director General (DG).**

- **Rol del PEC:**

- Mantener la Visión a largo plazo, la Misión, la filosofía empresarial y la Planeación Estratégica.
- Fortalecer el modelo de negocio, la fórmula mercado - producto, imagen y marca.
- Asegurar el buen funcionamiento del Consejo de Administración, la rendición de cuentas y la responsabilidad corporativa.

- **Rol del DG:**

- Ejecutar el Plan de Negocio,
- Gestionar y dirigir los recursos humanos, materiales y financieros de la empresa.
- Controlar y supervisar los sistemas de control, registro y revelación de la información.
- Mantener la comunicación con los inversionistas y públicos de interés.

- **Nombramiento de un nuevo Director de Administración y Finanzas.**

- **Nuevo Consejo de Administración**

- De 9 miembros, 5 independientes (55%), con experiencia en mejores prácticas corporativas internacionales.

- Hemos decidido separar las funciones del Presidente del Consejo de Administración y del Director General, para alinearnos a las mejores prácticas de Gobierno Corporativo y fortalecer la visión y la planeación estratégica así como la operación de la compañía, fortaleciendo así la rentabilidad y el aprovechamiento de sus recursos en el corto y mediano plazo.

- Las funciones del Presidente Ejecutivo del Consejo de Administración (PEC) son, entre otras:

1. Desarrollar la planeación estratégica estableciendo la Visión, Misión, Filosofía empresarial y los Objetivos Estratégicos.
2. Fortalecer y ajustar el modelo de negocio a las condiciones de la empresa, así como el desarrollo de nuevas líneas de negocio.
3. Establecer y mantener los lineamientos del Plan de Negocio para los próximos 5 años.
4. Asegurar que la fórmula Mercado-Producto cumpla los objetivos del negocio.
5. Asegurar el buen funcionamiento del Consejo de Administración, la integración de sus Comités y la vigilancia de la buena gestión de la empresa por el Director General.
6. Asegurar que los principios de transparencia, rendición de cuentas, responsabilidad corporativa y equidad se cumplan.
7. Desarrollar y mantener las directrices de la comunicación institucional, imagen y marca.

- Las funciones del Director General (DG) son, entre otras:

1. Gestionar, conducir y ejecutar el Plan de Negocio a 5 años.
2. Gestionar, controlar y dirigir los recursos humanos, materiales y financieros de la empresa.
3. Controlar y supervisar los sistemas de control y registro.
4. Dar cumplimiento de los acuerdos y de la revelación de la información.
5. Mantener la comunicación con los inversionistas y públicos de interés.
6. Impulsar el cambio cultural con enfoque a resultados.
7. Participar con el PEC en el desarrollo e implementación de la planeación estratégica y ejecutar la estrategia.

- También se nombró a un Director de Administración y Finanzas, un nuevo talento en la compañía que con su experiencia viene a fortalecer la conducción de la estrategia financiera de la empresa.

- Conformamos un nuevo Consejo de Administración integrado por 9 miembros, de los cuales 5 miembros son independientes. Todos con amplia experiencia en las mejoras prácticas corporativas internacionales.

## 8. FINALMENTE, LOS FUNDADORES Y OPERADORES DE LA EMPRESA TENEMOS INCENTIVOS FUERTES PARA HACER UNA OPERACIÓN EXITOSA.

### EN BREVE:

- Los incentivos y compromisos de la Administración y los Accionistas están alineados.
  - Se reservaron opciones:
    - Hasta un 25% para un plan de incentivos a un grupo de 40 a 60 ejecutivos para los próximos 10 años.
  - Hay mucho que aportar a empleados, inversionistas y a nuestro país.
  - Las caídas son parte de un proceso de fortalecimiento y creación de valor.
- Se reservó un plan de opciones en función de resultados, hasta por el 25% del capital para incentivar a un grupo de 40 a 60 ejecutivos en los próximos 10 años,
  - alineando los incentivos y compromisos de la administración a los intereses de los inversionistas.
  - Lo más importante es recuperar gradualmente la operación de una Empresa que tiene mucho que aportar a sus empleados, inversionistas, comunidades y a nuestro país.
  - Y finalmente estamos seguros que juntos, los nuevos inversionistas y la administración actual, podemos enviar un mensaje poderoso a muchos emprendedores y empresas mexicanas, que entendemos las caídas como parte de un proceso de fortalecimiento y creación de valor. Que cuando tienes un aliado en las buenas y en las malas lo importante es dar la cara y trabajar juntos para salir adelante. ¡Y eso es lo que juntos hemos demostrado en este proceso!

**“La caída es sólo un cambio temporal de dirección que te llevará directamente hacia tu siguiente éxito”** Denis Waitley

### Atentamente

**Cuauhtémoc Pérez Román**  
Presidente Ejecutivo del Consejo de Administración

**Román Álvarez Varea**  
Director General

**Netzahualcóyotl Pérez Román**  
Director de Línea B

**Amner Montaña Jiménez**  
Director de Admon. y Finanzas

**Juan Carlos Cortez Pérez**  
Director de Planeación Corporativa

**Raúl Grajeda Cerón**  
Director de Operaciones

**David Aguilar Juárez**  
Director de Comunicación Institucional

**Alfonso Zatarain Rubio**  
Director de Desarrollo de Negocio

**Adalberto Ramírez Hernández**  
Director de Relación con Inversionistas

**Irma Sparrow Morales**  
Directora de Capital Humano

**Guillermo Núñez Ceballos**  
Director de Desarrollo de Tierra

**Ernesto Garay Cuarenta**  
Director Jurídico

**Moisés Bayliss Vega**  
Director de la Región Pacífico

**Fernando Torres Ortiz**  
Director de la Región Norte

**Omar Valladares Márquez**  
Director de la Región Centro-Sur

**José Uballe Ruvalcaba**  
Director de Planeación Urbana y Diseño

**Mariano Bernal Sánchez**  
Director Comercial

**Aarón González Martínez**  
Director de Admon. de la Construcción

**Viviana Méndez Corona**  
Contralora General

**Armando Medina Echavarría**  
Director Fiscal

**Guadalupe Rosales Moreno**  
Tesorera

**Arturo Álvarez Pérez**  
Director de TI

**Y todos tus amigos de Urbi**

## **Aviso Legal**

Este documento contiene cierta información general respecto de Urbi, Desarrollos Urbanos, S.A.B. de C.V. y de sus subsidiarias (en conjunto, “Urbi” o la “Compañía”) a esta fecha. La información se presenta en forma resumida y no pretende ser completa. No se hace declaración o garantía alguna, expresa o implícita, respecto a la exactitud o integridad de esta información.

Este documento incluye información sobre ciertas estimaciones, proyecciones y otras declaraciones a futuro sobre la Compañía y su negocio. Estas declaraciones reflejan el punto de vista de la Compañía sobre resultados financieros, situaciones económicas, tendencias y hechos inciertos. La Compañía advierte que su situación, resultados y desempeño futuros están sujetos a una serie de riesgos, incertidumbres y suposiciones, y por lo tanto pueden ser sustancialmente distintos a los esperados.

En ningún caso, la Compañía o cualquiera de sus consejeros, funcionarios, agentes o empleados serán responsables ante terceros (incluyendo inversionistas) por cualquier inversión o decisión de negocios basada en la información y las declaraciones contenidas en este documento.

Este documento no constituye una oferta, promoción o invitación, o la solicitud de una oferta de suscripción o compra de las acciones o cualquier otro valor de la Compañía. Ni este documento, ni nada de su contenido constituirá la base de contrato o compromiso alguno.

Este documento y su contenido tienen carácter de confidencial y son propiedad de la Compañía, y no pueden ser reproducidos o difundidos total o parcialmente sin el consentimiento previo por escrito de Urbi.