



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACION

TESIS PROFESIONAL QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN CONTADURIA

PRESENTA:

RUTH BERTHA ALEJO ORDAZ

ASESOR:

DR. SERGIO JAVIER JASSO VILLAZUL





Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Índice

| | |
|---|----------|
| Índice | i |
| Índice de Cuadros..... | v |
| Índice de Gráficos..... | vi |
| Agradecimientos..... | vii |
| Capítulo I. Introducción y Metodología..... | 1 |
| 1.1 Planteamiento del Problema..... | 1 |
| 1.2 Objetivo General | 2 |
| 1.3 Hipótesis General | 2 |
| 1.4 Justificación del Tema..... | 3 |
| 1.5 Estructura de la Investigación..... | 4 |
| Capítulo II. El Análisis Financiero en la Empresa..... | 5 |
| 2.1 Introducción..... | 5 |
| 2.2 Análisis Financiero Externo e Interno..... | 5 |
| 2.3 Informes y Estados Financieros Básicos | 6 |
| 2.4 Las Razones Financieras Tipos y procedimiento..... | 7 |
| 2.5 La Liquidez en la Empresa | 9 |
| 2.5.1 Razón Líquidez..... | 10 |
| 2.5.2 Razón de Prueba Ácida | 10 |
| 2.6 El Apalancamiento Financiero en la Empresa..... | 10 |
| 2.6.1 Razón de Deuda Total a Activos Totales..... | 11 |
| 2.6.2 Multiplicador de Capital..... | 12 |
| 2.6.3 Razón de Deuda a Patrimonio..... | 12 |
| 2.6.4 Razón del Interés Ganado..... | 13 |
| 2.6.5 Cobertura de los Cargos Fijos..... | 13 |
| 2.7 La Actividad Financiera en la Empresa..... | 14 |
| 2.7.1 Rotación del Inventario | 14 |
| 2.7.2 Periodo Promedio de Cobranza..... | 15 |
| 2.7.3 Rotación de los Activos Fijos y Totales..... | 16 |
| 2.8 La Rentabilidad Financiera en la Empresa..... | 17 |
| 2.8.1 Margen Bruto..... | 18 |
| 2.8.2 Margen de Utilidad en las Operaciones..... | 18 |
| 2.8.3 Índice de Productividad..... | 18 |

| | |
|---|----|
| 2.8.4 Retorno en Activos Totales..... | 19 |
| 2.8.5 Retorno en Patrimonio | 19 |
| 2.8.6 Ingreso Neto a Ventas..... | 20 |
| 2.8.7 Protección al Pasivo Total..... | 20 |
| 2.9 Las Razones Financieras Estándar | 21 |
| 2.10 Promedios y Tendencias..... | 23 |
| 2.11 Limitaciones del Análisis de Razones Financieras | 25 |
| 2.12 Conclusiones del Capítulo | 26 |

Capítulo III. Las Tiendas Departamentales en México:

Antecedentes y Características..... 27

| | |
|--|----|
| 3.1 Antecedentes históricos de las Tiendas Departamentales en México | 27 |
| 3.1.1 Grupo Cifra | 27 |
| 3.1.2 Comercial Mexicana | 28 |
| 3.1.3 Gigante | 29 |
| 3.1.4 Soriana | 30 |
| 3.2 Las Alianzas en las Tiendas Departamentales..... | 30 |
| 3.2.1 Las alianzas de Cifra con Wal-Mart y Dillard..... | 31 |
| 3.2.2 Alianza de Comercial Mexicana con Kmart. | 32 |
| 3.2.3 Alianzas de Gigante..... | 33 |
| 3.2.3.1 Con Fleming Latinvest | 33 |
| 3.2.3.2 Con Carrefour | 34 |
| 3.2.3.3 Otras Alianzas..... | 36 |
| 3.2.4 Alianza de Soriana con Sorimex..... | 37 |
| 3.3 Situación Actual de las Tiendas Departamentales en México..... | 37 |
| 3.3.1 El Grupo Cifra..... | 37 |
| 3.3.1.1 Antes de la Fusión..... | 38 |
| 3.3.1.2 Fusión y Financiamiento accionario..... | 38 |
| 3.3.2 Comercial Mexicana..... | 40 |
| 3.3.3 Gigante..... | 40 |
| 3.3.3.1 Bodega Gigante y Super G..... | 41 |
| 3.3.3.2 Empresas Asociadas: Radio Shack, Office Depot, Toks. | 42 |
| 3.3.4 Soriana..... | 43 |

Capítulo IV. Tiendas Departamentales: Expansión y Crecimiento..... 44

| | |
|--|----|
| 4.1 Cifra: El grupo líder de las tiendas departamentales... .. | 44 |
| 4.1.1 Expansión, Crecimiento e Inversiones | 44 |

| | |
|---|-----------|
| 4.2 Comercial Mexicana: Crisis y resurgimiento | 51 |
| 4.2.1 Expansión, Crecimiento e Inversiones | 51 |
| 4.2.2 Ganancias y Resultados. | 52 |
| 4.2.2.1 Pronóstico de crecimiento en 1995 | 52 |
| 4.2.2.2 Vinculación con Citibank | 52 |
| 4.3 Gigante: Desempeño y crecimiento... | 54 |
| 4.3.1 Expansión, Crecimiento e Inversiones | 54 |
| 4.4 Soriana: Una empresa regional | 59 |
| 4.4.1 Expansión, Crecimiento e Inversiones | 59 |
| | |
| Capítulo V. Resultados Financieros de las Tiendas Departamentales 1990 a 1998..... | 65 |
| 5.1 Cifra..... | 65 |
| 5.1.1 Liquidez..... | 65 |
| 5.1.2 Rentabilidad. | 67 |
| 5.1.2.1 Protección al Pasivo Total | 67 |
| 5.1.2.2 Retorno en Activos Totales.... | 69 |
| 5.1.2.3 Productividad. | 71 |
| 5.1.3 Ganancias y Resultados..... | 73 |
| 5.1.4 Ganancias y Ventas Netas..... | 74 |
| 5.1.5 Resultados Finales: Cifra, el grupo más sólido..... | 79 |
| 5.2 Comercial Mexicana..... | 83 |
| 5.2.1 Liquidez..... | 83 |
| 5.2.2 Rentabilidad..... | 83 |
| 5.2.2.1 Protección al Pasivo Total | 83 |
| 5.2.2.2 Retorno en Activos Totales..... | 83 |
| 5.2.2.3 Productividad..... | 84 |
| 5.2.3 Ganancias y Ventas Netas..... | 85 |
| 5.2.4 Resultados Finales..... | 89 |
| 5.3 Gigante..... | 93 |
| 5.3.1 Liquidez..... | 93 |
| 5.3.2 Rentabilidad..... | 94 |
| 5.3.2.1 Protección al Pasivo Total | 94 |
| 5.3.2.2 Retorno en Activos Totales..... | 94 |
| 5.3.2.3 Productividad.. | 94 |
| 5.3.3 Ganancias y Resultados | 96 |
| 5.3.3.1 Resultados Finales y Reestructuración de la deuda.. . . | 96 |
| 5.3.3.2 Ganancias Netas y Resultados ante la crisis | 100 |
| 5.4 Soriana..... | 103 |
| 5.4.1 Liquidez..... | 103 |

| | |
|--|------------|
| 5.4.2 Rentabilidad..... | 104 |
| 5.4.2.1 Protección al Pasivo Total..... | 104 |
| 5.4.2.2 Retorno en Activos Totales..... | 104 |
| 5.4.2.3 Productividad..... | 104 |
| 5.4.3 Ganancias y Resultados..... | 105 |
| 5.4.3.1 Ganancias y Ventas Netas..... | 105 |
| 5.4.3.2 Resultados en crisis y finales | 110 |
| | |
| Capítulo VI. Conclusiones Finales..... | 117 |
| | |
| Bibliografía | 119 |
| | |
| Anexos | |
| A Datos Financieros de las Tiendas Departamentales..... | 127 |
| A.1) Activo Circulante de Cifra, Comercial Mexicana, Gigante y Soriana, 1990-1998 .. | 127 |
| A.2) Activo Total de Cifra, Comercial Mexicana, Gigante y Soriana, 1990-1998..... | 128 |
| A.3) Pasivo Circulante de Cifra, Comercial Mexicana, Gigante y Soriana, 1990-1998..... | 129 |
| A.4) Pasivo Total de Cifra, Comercial Mexicana, Gigante y Soriana, 1990-1998..... | 130 |
| A.5) Capital Contable de Cifra, Comercial Mexicana, Gigante y Soriana, 1990-1998..... | 131 |
| A.6) Utilidad Neta de Cifra, Comercial Mexicana, Gigante y Soriana, 1990-1998..... | 132 |
| | |
| B Perspectivas de las Tiendas Departamentales..... | 133 |
| B.1) Cifra..... | 133 |
| B.2) Comercial Mexicana. ... | 139 |
| B.3) Gigante..... | 141 |
| B.4) Soriana..... | 146 |

Índice de Cuadros

Capítulo II. El Análisis Financiero en la Empresa

| | |
|--|----|
| 2.1 Razones Financieras de Liquidez: Clasificación e Indicador..... | 9 |
| 2.2 Razones Financieras de Apalancamiento: Clasificación e Indicador.... | 11 |
| 2.3 Razones Financieras de Actividad: Clasificación e Indicador. | 14 |
| 2.4 Razones Financieras de Rentabilidad: Clasificación e Indicador..... | 17 |

Capítulo III. Las Tiendas Departamentales en México: Antecedentes y Características

| | |
|--|----|
| 3.1 Alianzas de Gigante, 1993-1999. | 33 |
| 3.2 Acciones de Cifra Wal-Mart antes de la fusión, septiembre, 1997..... | 38 |
| 3.3 Acciones de Cifra Wal-Mart después de la fusión, septiembre,1997..... | 38 |
| 3.4 Compra de Acciones de Cifra Wal-Mart, agosto 1997 | 39 |
| 3.5 Tenencia Accionaria final de Cifra Wal-Mart, septiembre 1997 ... | 39 |

Capítulo IV. Tiendas Departamentales: Expansión y Crecimiento

| | |
|--|----|
| 4.1 Expansión y Crecimiento de Cifra, 1993-1999 .. | 44 |
| 4.2 Expansión y Crecimiento de Comercial Mexicana, 1993-1999 | 51 |
| 4.3 Expansión y Crecimiento de Gigante, 1993-1999..... | 54 |
| 4.4 Expansión y Crecimiento de Soriana, 1993-1999 | 59 |

Capítulo V. Resultados Financieros de las Tiendas Departamentales 1990 a 1998

| | |
|---|----|
| 5.1 Indicadores Utilizados: Liquidez y Rentabilidad | 65 |
| 5.2 Liquidez de Cifra, Comercial Mexicana, Gigante y Soriana, 1990-1998..... | 66 |
| 5.3 Protección al Pasivo Total de Cifra: Comercial Mexicana, Gigante y Soriana, 1990-1998... | 68 |
| 5.4 Retorno en Activos Totales de Cifra: Comercial Mexicana, Gigante y Soriana, 1990-1998..... | 69 |
| 5.5 Índice de Productividad de Cifra: Comercial Mexicana, Gigante y Soriana, 1990-1998..... | 71 |
| 5.6 Ganancias y Resultados de Cifra, 1993-1999.. | 73 |
| 5.7 Ganancias y Ventas Netas de Comercial Mexicana, 1993-1999..... | 85 |

| | |
|--|-----|
| 5.8 Ganancias y Resultados de Gigante, 1993-1999..... | 96 |
| 5.9 Ganancias y Ventas Netas de Soriana, 1993-1999..... | 105 |
| 5.10 Resultados en Crisis y Finales de Soriana,1993-1999. | 110 |

Anexo B Perspectivas de las Tiendas Departamentales.....

| | |
|--|-----|
| B.1) Perspectivas de Cifra, 1993-1999.. .. | 133 |
| B.2) Perspectivas de Comercial Mexicana, 1993-1999 | 139 |
| B.3) Perspectivas de Gigante. 1993-1999 | 141 |
| B.4) Perspectivas de Soriana, 1993-1999 | 146 |

Índice de Gráficos

Capítulo V. Resultados Financieros de las Tiendas Departamentales 1990 a 1998

| | |
|--|----|
| 5.1 Liquidez de Cifra, Comercial Mexicana, Gigante y Soriana, 1990-1998. | 67 |
| 5.2 Protección al Pasivo Total de Cifra, Comercial Mexicana, Gigante y Soriana, 1990-1998 | 68 |
| 5.3 Retorno en Activos Totales de Cifra, Comercial Mexicana, Gigante y Soriana, 1990-1998... .. | 70 |
| 5.4 Índice de Productividad de Cifra, Comercial Mexicana, Gigante y Soriana, 1990-1998..... | 72 |

Agradecimientos

Agradezco ante todo a tí Dios, por permitirme llegar hasta este momento de mi vida, en donde me acompañaste a lo largo de esta etapa, en los momentos buenos y difíciles que se me presentaron para la conclusión del presente trabajo, pues eres testigo de todos los sacrificios, adversidades y causas que me orillaron a dejarlo por algún tiempo, pero a pesar de todo me brindaste la fuerza para regresar con mayor fortaleza para culminarlo.

Nuevamente gracias por la oportunidad de vivir y permitirme presenciar estos momentos en donde sin tu ayuda jamás hubiera podido superar.

Con amor y respeto a mi padre por el ejemplo y enseñanza de la importancia que tiene el estudio en la vida, darme la oportunidad de hacerlo y sentir la satisfacción que esta da.

Por los consejos que me brindaste a lo largo de mi vida estudiantil en donde me hiciste comprender que hay que dedicarnos con carácter y perseverancia para llegar a donde queremos

Siempre te estaré agradecida

A mi madre, que con su grandeza de mujer superó todas las adversidades para darme la vida, poder sacarme adelante y darme la oportunidad de llegar hasta hoy, con profunda admiración, amor y respeto gracias por tu sacrificio

A César por la fé, el amor, apoyo, paciencia y espera que implicó para tí este trabajo, pues estoy consciente de mis ausencias en momentos que debí de estar contigo y de tu sacrificio

A mi hija por aguantar el ritmo de trabajo que le brindé durante su gestación, permitirme culminar y haberme dado la oportunidad de realizarme como mujer en momentos tan importantes de mi existencia

Te amo

A mis hermanos Bernardo, Daniel, Alejandra, Enrique y Elizabeth por el apoyo, las facilidades otorgadas a lo largo de mi carrera, guiarme con su ejemplo, experiencia y brindarme un apoyo o consejo para que todo resultara mejor.

Al profesor Sergio Javier Jasso Villazul porque me brindó su tiempo, paciencia, apoyo y sabiduría para concluir el presente trabajo

A la Universidad Nacional Autónoma de México y Facultad de Contaduría y Administración por el lugar brindado para mi formación académica

Al Centro de Investigación y Docencia Económicas por la ayuda biblio y hemerográfica de la investigación

Capítulo 1. Introducción y Metodología

1.1 Planteamiento del Problema

Las Tiendas Departamentales desarrollan un importante papel en la comercialización de México. Este sector está teniendo una mayor presencia en la distribución en México debido a que ha aumentado satisfactoriamente la apertura de nuevas tiendas dentro y fuera del área metropolitana de la ciudad de México. Parece ser que este sector ha tenido una mayor capacidad para captar clientes más exigentes con estrategias más agresivas apoyada en su estructura corporativa, en su relación con los proveedores, y por la mejor atención (en precio y calidad) al cliente

Las Tiendas Departamentales en México, han experimentado un proceso de modernización e incorporación de tecnología avanzada. Su mayor eficiencia y competitividad apunta a que los clientes las prefieran porque han encontrado en una sola tienda varios servicios.

El crecimiento que han experimentado las tiendas departamentales en México muestra una gran expansión en el periodo de 1990-1998. Debido a éste desempeño intentamos saber cómo logran esta expansión algunas de las Tiendas Departamentales como son: Cifra, Comercial Mexicana, Gigante y Soriana, desde el punto de vista financiero.

Si en México las Tiendas Departamentales han tenido un auge en los últimos años es porque se han dado las expectativas necesarias para que recurran en ellas una gran cantidad de clientes, empresas e inversionistas.

Es por ello que nos ha resultado interesante estudiar e intentamos analizar cómo se ha ido dando este crecimiento dentro del sector comercio, y a la vez saber cómo han sido sus alianzas, expansiones, ventas y resultados financieros de 1990 a 1998 en donde hemos visto la gran competencia que han venido desarrollando cada una de estas tiendas departamentales

Asimismo porque de alguna manera estamos todos involucrados con ellas, ya que hemos acudido alguna vez a ellas por la compra de algún artículo que necesitamos, o bien por alguna oferta que nos llamó la atención sin saber que en éstas ofertas está la clave para obtener mayores ventas, trayendo como consecuencia mejores utilidades a las tiendas.

Esto quiere decir, que en los inversionistas, uno de los elementos a considerar para participar en este mercado, es conocer como están funcionando sus Razones Financieras y permite pensar que tanto los inversionistas como administradores financieros deben utilizar elementos financieros que permitan evaluar e integrar dichas razones, a través de una serie de preguntas que resultan de este aspecto que son:

- ¿Los estados financieros explican la situación Financiera de la empresa?
- ¿Los estados financieros de la empresa presentan la clase de cuadro que animará a los actuales acreedores e inversionistas a continuar apoyando a la compañía?

- ¿En que grado está siendo financiada la empresa?
- ¿Cuáles fueron las ganancias de inversionistas y accionistas?
- ¿Qué tan efectivamente está utilizando la compañía sus activos?
- ¿Con el uso de razones financieras, los resultados de la compañía fueron los que se esperaban?
- ¿Cuál fue la eficacia con que se manejó la empresa?

Estas preguntas son una guía para poder reflejar la existencia del problema, que existe en evaluar la operación, utilidades, puntos fuertes y débiles de las empresas, y si es conveniente invertir en ellas o simplemente retirar nuestras inversiones.

El presente trabajo de investigación pretende explicar los elementos básicos y conceptos fundamentales que deben considerarse al evaluar e integrar una empresa a través del uso de Razones Financieras que se manejan como instrumentos para poder detectar puntos fuertes y débiles de la empresa y en base a estos resultados poder tomar decisiones.

1.2 Objetivo General

El objetivo general del presente trabajo de investigación se plantea como sigue:
 Conocer los elementos que son necesarios para poder evaluar a las principales tiendas departamentales que operan en México, a través del uso de Razones Financieras para tener una visión financiera más amplia de cada una de ellas y hacer una buena toma de decisiones.

1.3 Hipótesis General

Las hipótesis del presente trabajo son las siguientes:

- Los estados financieros permiten analizar el desempeño financiero de las tiendas departamentales en México. En el periodo 1990-1998 los resultados son diferentes en cada una de las tiendas departamentales (Cifra, Comercial Mexicana, Gigante y Soriana) y dependen de los esfuerzos y estrategias que cada una adopta. Su desempeño financiero es:

- Cifra es el grupo empresarial con mejor desempeño financiero, (Liquidez y Rentabilidad), debido a que es la tienda más grande, ya que tiene sucursales fuera de México debido a su alianza con empresas extranjeras, con esto se aumentaron sus expansiones y ventas.

- Comercial Mexicana fue la tienda que enfrentó más negativamente a la crisis de 1994, 1995 debido a que no llevo a cabo alianzas ni expansiones.

- Gigante, aunque también enfrentó a la crisis con resultados negativos, su tendencia en los últimos años fue creciente, siendo en 1998 mayor a Comercial Mexicana, debido a que llevo a cabo algunas alianzas con empresas extranjeras.

- Soriana es la segunda empresa con mejor desempeño financiero, y ha demostrado un mayor posicionamiento dentro del sector comercio, debido a que su competencia es menor a la que enfrentan las otras tiendas departamentales por ubicarse en el norte del país.

1.4 Justificación del Tema

La importancia de estudiar a las Tiendas Departamentales en México surge en primer lugar por el auge que tiene el sector comercio dentro de la economía mexicana, ya que hemos sido testigos de cómo éstas tiendas han crecido dentro de la República Mexicana brindando al sector comercio el desarrollo que hasta ahora tiene.

El análisis financiero permite preparar adecuadamente escenarios para situaciones futuras o de incertidumbre. Estas situaciones sugieren aspectos como:

- Por la importancia que es un análisis financiero basado en los Estados Financieros de la empresa.
- Por la importancia que tiene el proceso de toma de decisiones en las diversas situaciones que presenta cada empresa.
- Saber si la empresa tiene recursos suficientes para solventar sus obligaciones.
- Conocer como se está apoyando la empresa para lograr sus objetivos.
- Conocer si los activos de la empresa se están aprovechando o no al máximo o simplemente si se ha invertido mucho o poco en planta y equipo por ejemplo.
- Conocer que tan buenas fueron las ganancias o que tan fuertes las pérdidas.
- Tener como analistas financieros un juicio amplio para saber interpretar correctamente el resultado que nos da cada una de las Razones Financieras.

Estos aspectos son claves para saber determinar la situación financiera de las tiendas departamentales mexicanas, para evaluar su desempeño ante la apertura y crisis ocurrida en México a finales de los años noventa.

1.5 Estructura de la Investigación

Esta investigación contiene seis capítulos. El capítulo I, abarca el planteamiento del problema, objetivo, hipótesis y justificación del tema.

El segundo capítulo contiene los aspectos teóricos del análisis financiero, los estados financieros básicos, los tipos de razones financieras, así como las limitaciones del análisis financiero.

El tercer capítulo abarca el surgimiento de las Tiendas Departamentales elegidas, los antecedentes, características, la forma en que se han constituido, su situación actual y como se han realizado sus alianzas.

En el cuarto capítulo exponemos la forma en que se llevaron a cabo las expansiones, inversiones y crecimiento de estas Tiendas Departamentales.

En el capítulo quinto se realizó el análisis financiero a través del estudio comparativo utilizando razones financieras. Este método nos permitió explicar en parte, el comportamiento financiero de las Tiendas Departamentales durante el periodo de 1990 a 1998 y comprobar la hipótesis planteada en el capítulo I, además abarcamos la forma en que se dieron las ganancias y resultados finales de 1993 a 1999.

En el capítulo sexto presentamos las conclusiones de nuestra investigación.

El criterio para seleccionar las tiendas departamentales aquí presentadas fue basándose en las que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores.

Capítulo II. El Análisis Financiero en la Empresa

2.1 Introducción

Para realizar el análisis financiero es necesario que tomemos en cuenta que la planeación es la clave del éxito ya que los planes financieros toman muchas formas pero un buen plan debe estar relacionado con los puntos fuertes y débiles de la empresa. Debemos entender los puntos fuertes si han de usarse para ventaja propia, en los puntos débiles debe reconocerse si ha de tomar una acción correctiva. Por ejemplo ¿Son apropiados los inventarios para dar apoyo al nivel proyectado de ventas? ¿Tiene la empresa una inversión demasiado fuerte en cuentas por cobrar y refleja esta condición una débil política de cobranza? El administrador financiero planea los requerimientos financieros futuros según los procedimientos de presupuesto y pronóstico.

Para formular planes, debemos de ser capaces de evaluar la condición pasada de la compañía. Los planes deben ajustarse a las capacidades financieras de la empresa. En consecuencia debemos saber la forma de analizar las operaciones y la posición financiera de la empresa antes de que puedan apreciarse sus capacidades.

2.2 Análisis Financiero Externo e Interno

El análisis financiero se puede efectuar desde dos puntos de vista: externo e interno. El primer enfoque es el de un extraño, un acreedor o un propietario. Puesto que han proporcionado fondos en el pasado y es muy posible que se le pida que comprometa más nosotros como administradores financieros debemos examinar desde el punto de vista de ellos, los datos que tendrán disponibles sobre la compañía.

Los acreedores y propietarios están motivados por las consideraciones del riesgo *versus* el rendimiento. ¿Es un cuadro lo bastante bueno para atraer nuevos fondos? Dada la posición financiera de la compañía, ¿qué clase de rendimientos puede ofrecer para atraer más fondos, o incluso para retener las inversiones existentes? (Johnson, 1995, p. 77)

Este análisis externo está basado en los estados financieros existentes, esto es, los estados que son históricos. En el desarrollo de nuestro propio análisis interno debemos preparar estados de planeación interna más detallados que vean al futuro.

Por supuesto, estos planes tienen que ser congruentes con los puntos fuertes y débiles revelados en el análisis externo. (Johnson, 1995, p. 77)

2.3 Informes y Estados Financieros Básicos

El cuerpo de información que describe hasta la más pequeña empresa es enorme y comprende las operaciones internas de la compañía y sus relaciones con el mundo exterior. Para que sea útil, esta información se debe organizar en un conjunto de datos suficientemente limitado, fácil de entender y coherente (Schall,1988, p. 409)

Los datos de los estados financieros se pueden utilizar muy rápidamente para calcular y examinar razones financieras, estas a su vez suministran eficientemente una gran cantidad de información con respecto a la condición de la compañía. El valor de una razón comparada con un rango de valores sirve como un indicador significativo de la salud financiera de la empresa, así como un medio para detectar áreas de problemas inminentes (Schall,1988, p. 409).

El análisis de razones financieras emplea datos financieros tomados del balance general de la empresa y de su estado de resultado. El balance muestra el valor de los activos de la empresa y de los derechos sobre estos activos a una fecha particular, por ejemplo el 31 de diciembre de 1999. Los activos se disponen de arriba hacia abajo por orden de liquidez decreciente; es decir, los activos hacia la parte superior de la columna se convierten en efectivo más rápido que aquellos que se encuentran hacia la parte inferior de la columna.

El grupo superior de activos (efectivo, valores negociables, cuentas por cobrar e inventarios, los cuales se espera que se conviertan en efectivo dentro de un año) se definen como *activos circulantes*.

Los activos de la parte inferior del estado financiero (planta y equipo, los cuales no se espera que se conviertan en efectivo dentro de un año) se definen como *activos fijos* (Weston,1988, p. 185,186).

El lado derecho del balance se ha dispuesto de manera similar. Aquellas partidas de la parte superior de la columna de derechos vencerán y tendrán que liquidarse relativamente pronto; aquellas que se encuentran más debajo de la columna vencerán en un futuro más distante. Los pasivos circulantes deben pagarse dentro de un año; debido a que la empresa nunca tiene que pagarles a los accionistas comunes, las acciones comunes y las utilidades retenidas representan un capital permanente (Weston,1995, p. 186).

Los valores de los activos usualmente se muestran al costo (lo que la compañía pago por los activos), y los pasivos declarados indican la cantidad que se adeuda. El patrimonio de los accionistas es simplemente la diferencia entre activos y pasivos (Schall,1988, p. 409).

El estado de pérdidas y ganancias revela la ejecución de la compañía durante un período particular de tiempo, por ejemplo, para el año que termina el 31 de diciembre de 1999. Muestra los ingresos por ventas y varios costos, incluyendo gastos de intereses por impuestos, en los cuales ha incurrido la compañía durante el período (Schall,1988, p. 410).

Es importante señalar que el balance general es un estado de posición financiera de la empresa en un momento en el tiempo, mientras que el estado de resultados muestra los resultados de las operaciones durante un intervalo de tiempo.

Por tanto el balance general representa una fotografía de la posición financiera de la empresa en una fecha dada; el estado de resultados se basa en un concepto de flujo, y muestra lo que ocurrió entre dos puntos de tiempo (Weston, 1988, p. 188)

2.4 Las Razones Financieras: Tipos y procedimiento

El análisis de razones financieras es de interés para un amplio espectro de quienes conforman las empresas. No basta con analizar el desempeño operativo. El análisis financiero también debe considerar las tendencias estratégicas y económicas que la empresa debe conocer para lograr éxito a largo plazo. Además, deben ampliarse las categorías de integrantes de la empresa.

Anteriormente, el análisis de razones financieras se realizaba desde el punto de vista de los propietarios y de los acreedores de la empresa. En el medio ambiente político y social de la actualidad, el espectro de integrantes de la empresa debe ampliarse para incluir a los empleados, consumidores así como consideraciones sociales, ambientales y otros intereses regulatorios del gobierno (Weston, 1991, p. 215)

Cada tipo de análisis tiene un propósito o un uso que determina las diferentes relaciones que destaca, por ejemplo los acreedores de corto plazo están interesados principalmente en la ejecución de la empresa a corto plazo y sus posesiones de activos líquidos que puedan proporcionar una fuente de caja para cumplir con los requerimientos de caja a corto plazo de la compañía.

Los acreedores de largo plazo y accionistas, por otra parte, están interesados en el largo plazo, así como la perspectiva de corto plazo. Los inversionistas del capital contable están similarmente interesados en la rentabilidad a largo plazo y en la eficacia.

Desde luego, la administración se interesa en todos los aspectos del análisis financiero, debe reembolsar sus deudas a los acreedores, a corto y a largo plazo, así como obtener utilidades para los accionistas (Weston, 1988 p. 188, 189)

Por razón financiera debemos entender. (Perdomo, 1999, p. 61)

“La relación de magnitud que existe entre dos cifras que se comparan entre sí”, es decir

- a) “La diferencia aritmética que existe entre dos cifras que se comparan entre sí”, o bien
- b) “La interdependencia geométrica que existe entre dos cifras que se comparan sí”

Es útil clasificar las razones financieras al analizar la posición financiera de una compañía (Weston 1988, p. 189)

- *Razones de liquidez* Miden la capacidad de la empresa para satisfacer las obligaciones que vencen a corto plazo (Weston 1988, p 189)
- *Razones de apalancamiento financiero.* Miden el grado en que la empresa ha sido financiada mediante deudas
- *Razones de actividad.* Miden la eficacia con la cual la empresa usa sus recursos
- *Razones de rentabilidad* Miden la eficacia de la administración y cómo se muestra en los rendimientos que se han generado con las ventas y la inversión
- *Razones de crecimiento* Miden la capacidad de la empresa para mantener su posición económica en el crecimiento de la economía y de la industria
- *Razones de valuación* Miden la capacidad que tiene la administración para crear valores de mercado en exceso de los desembolsos del costo de la inversión. Las razones de valuación son la medida más completa del desempeño, en tanto que reflejan las razones de riesgo (las dos primeras) y las razones de rendimiento (las tres siguientes). Las razones de valuación tienen gran importancia puesto que se relacionan directamente con la meta de maximizar el valor de la empresa y la riqueza de los accionistas

Las razones financieras, son aquellas que se leen en dinero, es decir, en pesos, o en cualquier otra unidad monetaria (Perdomo, 1999 p. 63)

El procedimiento de razones simples, empleado para analizar el contenido de los estados financieros, es útil para indicar (Perdomo, 1999, p 64)

- Puntos débiles de una empresa
- Probables anomalías
- En ciertos casos, como base para formular un juicio personal

El número de razones simples que pueden obtenerse de los estados financieros de una empresa es ilimitado, algunas con significado práctico, otras sin ninguna aplicación entonces corresponde al criterio y sentido común del analista, determinar el número de razones simples con significado práctico, para poder establecer puntos débiles de la empresa o probables anomalías de la misma (Perdomo, 1999, p 64)

En la aplicación de este procedimiento el analista debe tener cuidado para no determinar razones que no tengan utilidades, es decir, se debe definir cuáles son los puntos o las metas a las cuales se pretende llegar y con base en esto tratar de obtener razones con resultados positivos por lo tanto, el número de razones a obtener, variará de acuerdo con el objeto en particular que persiga el analista (Perdomo 1999 p 64).

La aplicación del procedimiento de razones simples, tiene un gran valor práctico puesto que en general podemos decir, que orienta al analista de estados

financieros respecto a lo que debe hacer y cómo debe enfocar su trabajo final, sin embargo debemos reconocer que tiene sus limitaciones por lo que no debemos conferírle atributos que en realidad no le correspondan (Perdomo, 1999, p. 64)

2.5 La Liquidez en la Empresa

Las razones de liquidez miden la capacidad de la empresa para cubrir las obligaciones a corto plazo de los acreedores cuando tales obligaciones llegan a su vencimiento

Cuanto menos líquida sea una empresa, más grande será el riesgo. Las obligaciones crediticias se pagan con efectivo por lo que estos flujos determinan en última instancia la solvencia de la compañía

Este tipo de análisis de la liquidez se centra en la relación del activo al pasivo circulante, y en la rapidez con la cuál rotan las cuentas por cobrar y el inventario y se convierten en efectivo en el curso normal de los negocios

Estas razones particularmente interesan a los acreedores a corto plazo de la compañía. Los activos circulantes incluyen cuentas por cobrar y otras deudas pagaderas a la empresa que generarán caja cuando aquellas deudas se cobren en el futuro inmediato. También están incluidas caja y otros activos tales como valores negociables e inventarios, cualquiera de los cuales se pueden vender para generar fondos para cumplir obligaciones que vencen a corto plazo (Schall, 1988, p. 414)

En seguida se muestran (Véase cuadro 2.1) dos razones de liquidez que se usan comúnmente

| Cuadro 2.1 | |
|--|--|
| Razones Financieras de Liquidez: Clasificación e Indicador | |
| Tipo de Razón: | Indicador: |
| <p>Razones de Liquidez:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Razón Liquidez (RL) ◦ Razón de Prueba Ácida (RL) | <ul style="list-style-type: none"> ◦ $RL = AC/PC$ ◦ $RPA = (AC-I)/PC$ <p>Donde</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ AC = Activo Circulante ➤ PC = Pasivo Circulante ➤ I = Inventarios |

Fuente: Weston, Fred J. 1991. Finanzas en Administración

2.5.1 Razón Liquidez

La razón de liquidez se calcula dividiendo el activo circulante entre el pasivo circulante. La razón de liquidez de una compañía es la medida de su capacidad para cubrir sus adeudos a corto plazo, puesto que indica la medida en la cual los derechos de los acreedores a corto plazo están cubiertos por activos que se espera que se conviertan en efectivo en un periodo aproximadamente correspondiente al vencimiento de los derechos (Weston, 1988 p 190)

Una razón de liquidez en extremo baja indica que la compañía puede enfrentar algunas dificultades para cubrir sus cuentas una razón excesivamente alta sugiere que los fondos no se están usando en forma económica en la compañía (Johnson 1995, p 89)

El cálculo de la razón de liquidez se muestra a continuación

$$\text{Razón Liquidez} = \frac{\text{Activos circulantes}}{\text{Pasivos circulantes}}$$

2.5.2 Razón de Prueba Ácida

La razón de Prueba Ácida es igual a los activos circulantes excluye el inventario, dividido por los pasivos circulantes. Mide la capacidad de la empresa para cumplir las obligaciones de corto plazo a partir de los activos más líquidos. En este caso el inventario no se incluye con otros activos circulantes porque generalmente son menos líquidos que éstos (Schall, 1988, p 415)

El cálculo de la razón de Prueba Ácida se muestra a continuación

$$\text{Razón de Prueba Ácida} = \frac{\text{Activo circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo circulante}}$$

2.6 El Apalancamiento Financiero en la Empresa

Las razones de apalancamiento miden la deuda total de la empresa. Ellas reflejan la capacidad de la compañía para cumplir sus obligaciones de deuda a corto plazo y son importantes para los acreedores, ya que reflejan la capacidad de las utilidades de la empresa para soportar cargos por interés y otros cargos fijos, e indica si existen suficientes activos para pagar la deuda en caso de liquidación.

Los accionistas, también, están interesados en el apalancamiento ya que los pagos de interés son un gasto para la empresa que aumenta con mayor deuda. Si los préstamos y el interés son excesivos la compañía puede, hasta llegar a la quiebra (Schall, 1988 p 415)

Cuanto más pronosticables sean los retornos de la empresa, mayor será la deuda aceptable, ya que la empresa estará con menor probabilidad de ser sorprendida por circunstancias que le impidan cumplir sus obligaciones de deuda (Schall, 1988, p 415) A continuación se presentan algunos (Véase cuadro 2.2)

| Cuadro 2.2 | |
|--|---|
| Razones Financieras de Apalancamiento: Clasificación e Indicador | |
| Tipo de Razón: | Indicador: |
| <p>Razones de Apalancamiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Razón de Deuda Total a Activos Totales (RDTAT) ◦ Multiplicador de Capital (MC) ◦ Razón de Deuda a Patrimonio (RDP) ◦ Razón del Interés Ganado (RIG) ◦ Cobertura de los Cargos Fijos (CCF) | <ul style="list-style-type: none"> ◦ $RDTAT = DT/AT$ ◦ $MC = AT/CC$ ◦ $RDP = DLP/P$ ◦ $RIG = UAI/CI$ ◦ $CCF = IAI+CI+OA/CI+OA$ <p>Donde:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ $DT =$ Deuda Total ➤ $AT =$ Activos Totales ➤ $CC =$ Capital Contable ➤ $DLP =$ Deuda a Largo Plazo ➤ $P =$ Patrimonio ➤ $UAI =$ Utilidades Antes de Interés e impuestos ➤ $CI =$ Gasto por Intereses ➤ $IAI =$ Ingreso Anual de Impuestos ➤ $CI =$ Cargos por Intereses ➤ $OA =$ Obligaciones de Arrendamiento |

Fuente Weston, Fred J., 1991, Finanzas en Administración

2.6.1 Razón de Deuda Total a Activos Totales

Esta se calcula dividiendo la deuda total o pasivo entre el activo total del negocio. Esta relación muestra la porción de los activos totales financiada por los acreedores.

Generalmente denominada razón de endeudamiento, mide el porcentaje de los fondos totales proporcionados por los acreedores. La deuda incluye todos los pasivos y todos los bonos. Los acreedores prefieren razones de endeudamiento moderadas, cuanto más baja sea la razón, mayor será el colchón contra las pérdidas de los acreedores en el caso de una liquidación.

En contraste con la preferencia de los acreedores por una razón de endeudamiento baja, los propietarios buscan un apalancamiento alto para hacer crecer

las utilidades o porque la obtención de nuevo capital contable significa ceder algún grado de control. Si la razón de endeudamiento es demasiado alta, existe el peligro de fomentar la irresponsabilidad de los propietarios.

Una razón de endeudamiento más alta significa generalmente que la empresa debe pagar una tasa de interés más alta en sus préstamos. Más allá de cierto punto, la empresa no estará en capacidad de tomar prestado más.

La participación de los propietarios puede volverse tan pequeña que la actividad especulativa, en caso de tener éxito, proporcione un porcentaje sustancial de rendimiento. Sin embargo, si el negocio no tiene éxito, incurrirán en una pérdida moderada porque su inversión es pequeña (Weston, 1988, p. 191-192).

$$\text{Razón de endeudamiento} = \frac{\text{Deuda total}}{\text{Activos totales}}$$

2.6.2 Multiplicador de Capital

El multiplicador de capital se calcula dividiendo el total de activos entre el capital contable o patrimonio de la empresa. Proporciona una forma alternativa de considerar el uso de la empresa de la palanca financiera total (Johnson, 1995, p. 95).

$$\text{Multiplicador de capital} = \frac{\text{Activos totales}}{\text{Capital contable}}$$

2.6.3 Razón de Deuda a Patrimonio

Esta razón es igual a la deuda de la empresa dividido por su patrimonio, donde la deuda se puede definir como la deuda total, deuda a largo plazo, u obligaciones circulantes.

Una razón alta de deuda – patrimonio implica que una proporción alta de funcionamiento de largo plazo proviene de fuentes de deuda. Esto es, la empresa está utilizando mucho el apalancamiento financiero.

Los acreedores de largo plazo generalmente prefieren ver una modesta razón de deuda-patrimonio ya que esto significa una mayor protección y un mayor desafío en el futuro para los poseedores del patrimonio de la compañía (lo que implica una motivación más grande de los accionistas para ver la prosperidad de la compañía) (Schall, 1988, p. 416-417).

La razón de deuda patrimonio es igual a

$$\text{Razón de deuda –patrimonio} = \frac{\text{Deuda a largo plazo}}{\text{Patrimonio}}$$

2.6.4 Razón del Interés Ganado

La razón de rotación del interés ganado (también denominado "razón de cobertura") se determina dividiendo las utilidades antes de intereses e impuestos (EBIT) entre los cargos por interés. Esta razón mide hasta dónde pueden disminuir las utilidades sin ejercer presiones financieras sobre la empresa, debidas a la incapacidad de cumplir los costos anuales de intereses (Weston 1988, p. 142)

El número de veces del interés ganado también refleja la capacidad de la empresa de pagar el interés anual sobre su deuda a partir de sus utilidades (Schall, p. 417)

No cumplir esta obligación puede desencadenar una acción legal por parte de los acreedores lo que podría dar origen a una quiebra (Weston 1988, p. 192)

$$\text{Rotación del interés ganado} = \frac{\text{Utilidades antes de interese e impuestos (EBIT)}}{\text{Gasto por intereses}}$$

2.6.5 Cobertura de los Cargos Fijos

La razón de cobertura de los cargos fijos es similar a la razón de rotación del interés ganado, pero es un tanto más penetrante en tanto que reconoce que muchas empresas arriendan activos o incurren en obligaciones a largo plazo bajo contratos de arrendamiento

El arrendamiento se ha ampliado en años recientes, haciendo que esta razón sea preferible a la razón del interés ganado, en la mayor parte de los análisis financieros. Los cargos fijos se definen como los intereses más las obligaciones de arrendamientos anuales a largo plazo, y la razón de cobertura de los cargos fijos es significativa ya que indica cuánto ingreso hay para pagar todos los cargos fijos se define de la siguiente manera. (Weston, 1988 p. 193)

Cobertura de los cargos fijos

$$= \frac{\text{Ingreso anual de impuestos + cargos por intereses + obligaciones de arrend}}{\text{Cargos por intereses + obligaciones de arrendamiento}}$$

Generalmente, un arrendamiento a largo plazo se define como aquél que dura por lo menos tres años. De este modo la renta en la que se ha incurrido bajo un arrendamiento a un año no estaría incluida en la razón de cobertura de los cargos fijos pero los pagos de arrendamiento bajo un contrato a tres años o más se definirían como cargos fijos

2.7 La Actividad Financiera en la Empresa

Las razones de actividad muestran la intensidad con la cual la empresa utiliza sus activos para generar ventas. Estas razones indican si las inversiones de la empresa en activos de largo y corto plazo son muy pequeñas o muy altas

Si la inversión en un activo es muy grande podría ser que los fondos ligados a ese activo se debieran utilizar para propósitos inmediatos más productivos. Por ejemplo, la empresa podría tener capacidad de planta no utilizada que podría vender, y luego, utilizar el producto de la venta en alguna forma rentable. Si las inversiones son muy pequeñas, la empresa podría suministrar un pobre servicio a los clientes o producir ineficientemente su producto (Schall, 1988, p 419). A continuación se presentan algunas (Véase cuadro 2.3)

| Cuadro 2.3 | |
|--|---|
| <i>Razones Financieras de Actividad: Clasificación e Indicador</i> | |
| <i>Tipo de Razón:</i> | <i>Indicador:</i> |
| <i>Razones de Actividad:</i> | |
| <ul style="list-style-type: none"> ◦ Rotación de Inventario (RDI) ◦ Periodo Promedio de Cobranza (PPC) ◦ Rotación de los Activos Fijos (RAF) ◦ Rotación de los Activos Totales (RAT) | <ul style="list-style-type: none"> ◦ $RDI = CV/I$ ◦ $PPC = CC/VCD$ ◦ $RAF = V/AF$ ◦ $RAT = V/AT$ <p>Donde,</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ $CV =$ Costo de lo Vendido ➤ $I =$ Inventario ➤ $CC =$ Cuentas por Cobrar ➤ $VCD =$ Ventas a Crédito por día ➤ $V =$ Ventas ➤ $AF =$ Activos Fijos ➤ $AT =$ Activos Totales |

Fuente: Weston, Fred J., 1991, Finanzas en Administración

2.7.1 Rotación de inventario

La rotación del inventario se calcula dividiendo el costo de los artículos vendidos entre el inventario de fin de año (Johnson, 1995, p 93)

Puesto que los inventarios son valorados en términos de su costo, se utilizó el costo de bienes vendidos no las ventas. Aquí estamos buscando determinar lo rápido que los fondos fluyen a través del inventario y qué tan circulante es el mismo. Esta cifra

indica si el inventario es deficiente o excesivo en relación al volumen de ventas (Schall, 1988, p 420)

Una rotación baja de inventarios implica una gran inversión en inventarios relativo a la cantidad necesaria para servir ventas. El exceso de inventarios ata los recursos improductivamente. De otro lado, si la rotación de inventarios es muy alta los inventarios son muy pequeños y podría ser que la empresa está quedando constantemente sin inventarios (inventarios agotados) y por consiguiente perdiendo clientes. El objetivo es mantener un nivel de inventario relativo a las ventas que no sea excesivo, pero al mismo tiempo suficiente para cumplir las necesidades de los clientes.

$$\text{Rotación del inventario} = \frac{\text{Costo de lo vendido}}{\text{Inventario}}$$

(Jonhson, 1995, p 93)

Para las empresas que están creciendo con rapidez (o incluso contrayéndose rápidamente) el uso de los datos de fin de año podría distorsionar la comparación de las relaciones de año a año. En el caso de una situación así, deberá usarse el inventario promedio (inventario inicial más inventario final dividido entre dos) para calcular la rotación de los inventarios para propósitos de comparación.

El promedio de las cuentas por cobrar y el de las cuentas por pagar también debe usarse cuando se comparan las rotaciones o los periodos de cobranza o de pago para las empresas de crecimiento (o contracción) rápida (Jonhson 1995, p. 93)

2.7.2 Periodo Promedio de Cobranza

El periodo promedio de cobro es una medida de cuánto tiempo toma desde el momento en que se efectúa la venta hasta el momento en que se cobra el efectivo de los clientes. Para calcular esta cifra se determinan las ventas a crédito por día dividiendo las ventas a crédito del año por 360. Las ventas a crédito por día dividen entonces las cuentas por cobrar de fin de año o el promedio de cuentas por cobrar del año (Schall 1988, p 421).

El periodo promedio de cobro indica la eficiencia de la empresa para cobrar sus ventas y también refleja la política de crédito de la empresa. Si a los clientes se les está dando más tiempo para pagar, entonces el periodo de cobro será generalmente mayor.

Un periodo de cobro largo no es necesariamente malo, ya que una rigurosa política de crédito que exigiera a los clientes pagar más rápidamente podría llevar a una reducción de ventas. Sin embargo, el tiempo largo a cobrar ventas de una política de crédito floja es un costo para la empresa y se podría justificar solamente si produce ventas mayores. Cuanto más pronto la empresa reciba el efectivo de las ventas, tanto más pronto puede colocar el dinero a trabajar ganando interés (Schall 1988 p 421)

$$\text{Ventas a crédito promedio por día} = \frac{\text{Ventas anuales a crédito}}{360 \text{ días}}$$

$$\text{Periodo promedio de cobro} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas a crédito promedio por día}}$$

Si las ventas son estables durante el año pero las cuentas por cobrar fluctúan significativamente durante el año, sería preferible un promedio antes que un estimado de las cuentas por cobrar de fin de año

Se debería notar que con ventas estacionales a crédito u otras fluctuaciones durante el año, el periodo promedio de cobro, también fluctuará durante el año aunque los cobros sean estables sobre el año (esto es, aunque la fracción de ventas a crédito aún sin cobrar un mes después de la venta, dos meses después de la venta, etc., es el mismo de mes a mes) Además, con ventas fluctuantes podría implicarse una cifra estable de periodo de cobro aunque los cobros sean lentos (se deterioren). Esto implica que la cifra del periodo promedio de cobro se debe utilizar con cuidado si el negocio tiene significativas fluctuaciones de ventas a crédito durante el año (Schall, 1988, p. 421).

2.7.3 Rotación de los Activos Fijos y Totales

Esta razón se calcula dividiendo las ventas netas por los activos fijos (planta y equipo)

Nos indica qué tan intensamente se están utilizando los activos de la empresa. Una razón inadecuadamente baja implica excesiva inversión en planta y equipo en relación con el valor de la producción que se está obteniendo. En tal caso, la empresa podría mejorar al liquidar algunos de esos activos fijos e invertir la ganancia de la venta en forma productiva (Schall, 1998, p. 422).

Si los activos han cambiado significativamente durante el año se debería utilizar un nivel promedio de activos fijos para el año. Los activos promedio se utilizarían también al calcular la razón de rotación de activos totales y el retorno en activos totales.

$$\text{Rotación de activos fijos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos fijos}}$$

La rotación de activos totales es igual a las ventas divididas por los activos totales y reflejan lo bien que la empresa está utilizando sus activos para generar ventas (Schall, 1988, p. 423)

$$\text{Rotación de activos totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}}$$

2.8 La Rentabilidad Financiera en la Empresa

Las razones de rentabilidad miden el éxito de la empresa al ganar un retorno neto en ventas o en una inversión. Ya que la utilidad es el objetivo final de la empresa, una pobre ejecución aquí indica una falla básica que si no se corrige probablemente resulte que la empresa salga del negocio, es decir, es el resultado neto de un buen número de políticas y decisiones, ya que dan las respuestas finales acerca de la eficacia con que se maneja la empresa (Schall, 1988, p 423). A continuación se presentan algunos (Véase cuadro 2.4).

| Cuadro 2.4 | |
|--|--|
| Razones Financieras de Rentabilidad: Clasificación e Indicador | |
| Tipo de Razón: | Indicador: |
| Razones de Rentabilidad: | |
| <ul style="list-style-type: none"> ◦ Margen Bruto (MB) ◦ Margen de Utilidad en las operaciones (MUO) ◦ Índice de Productividad (IP) ◦ Retorno en Activos Totales (RAT) ◦ Retorno en Patrimonio (RP) ◦ Ingreso Neto a Ventas (INV) ◦ De Protección al Pasivo Total (PPT) | <ul style="list-style-type: none"> ◦ $MB = (V - CBV) / V$ ◦ $MUO = UAII / VN$ ◦ $IP = UN / CC$ ◦ $RAT = UN / AT$ ◦ $RP = INPAC / PPAC$ ◦ IN / V ◦ $PPT = CC / PT$ <p>Donde:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ V= Ventas ➤ CB= Costo de Bienes Vendidos ➤ UAII = Utilidad Antes de Interés e Impuestos ➤ VN= Ventas Netas ➤ IN = Ingreso Neto ➤ CC= Capital Contable ➤ GI= Gastos Intereses ➤ AT= Activos Totales ➤ INPAC= Ingreso Neto para los Accionistas ➤ PPAC= Patrimonio para los Accionistas Comunes ➤ PT= Pasivo Total |

Fuente: Weston, Fred J., 1991, Finanzas en Administración

2.8.1 Margen Bruto

El margen bruto de utilidad es la utilidad bruta (ventas menos costo de bienes vendidos) dividido por las ventas.

El margen bruto refleja la efectividad de la política de precios y de eficiencia de producción (esto es que tan bien se controla la compra de bienes o costo de producción) Por supuesto si el margen bruto se aumenta al elevar el precio del producto de la empresa, el producto podría convertirse en no competitivo y produciría una caída en ventas

Por consiguiente para una compañía sería ventajoso bajar el precio y por lo tanto bajar el margen bruto de utilidad si esto aumenta ventas tanto como para aumentar las utilidades totales (Schall, 1988, p 423)

$$\text{Margen bruto de utilidad} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de bienes vendidos}}{\text{Ventas}}$$

2.8.2 Margen de Utilidad en las Operaciones

El margen de utilidad de operación se calcula como las utilidades de la empresa antes de intereses e impuestos (UAI) dividida entre las ventas netas Esta razón indica la rentabilidad de ventas antes de gastos de impuestos e interés, mide la efectividad de producción y ventas del producto de la compañía al generar ingreso antes de impuesto para la empresa

Para cualquier nivel dado de ventas, cuanto más alto sea el margen neto de operación, tanto mejor (Schall, 1988, p 424)

$$\text{Margen de utilidad en las operaciones} = \frac{\text{UAI}}{\text{Ventas netas}}$$

2.8.3 Índice de Productividad

La razón de la utilidad neta después de impuestos al capital contable mide la tasa de rendimiento sobre la inversión de los accionistas, tomando el ejemplo de Perdomo

Los propietarios de la empresa Cifra obtuvieron \$22.8 pesos de utilidad o beneficio en 1990, por cada \$ 1.00 de inversión propia o bien

“Por cada \$1.00 de inversión acumulada (capital pagado más el superávit) de los propietarios se obtuvieron \$22.8 pesos de utilidad o beneficio”

Esta razón nos indica, el índice (porcentaje) de productividad que produce la empresa a los propietarios de la misma (Ver cuadro 5.5)

Esta razón se puede aplicar, para determinar el índice de productividad de

- 1 Los propietarios, cuando todos son socios o accionistas ordinarios.
- 2 Los propietarios, cuando existan socios o accionistas ordinarios y privilegiados
- 3 Los acreedores a largo plazo
- 4 Del negocio en general (Perdomo,1999, p 81).

$$\text{Rendimiento sobre el capital contable} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital contable}}$$

2.8.4 Retorno en Activos Totales

Esta razón es igual al ingreso neto más intereses sobre deuda dividido por los activos totales.

El retorno en activos totales es el retorno total de impuestos de la empresa para los accionistas y prestamistas sobre la inversión total que ellos tienen en la empresa. Es la tasa de retorno ganada por la empresa como un todo para todos sus inversionistas, incluyendo a los prestamistas (Schall,1988, p 425)

$$\text{Retorno de activos totales} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos totales}}$$

2.8.5 Retorno en Patrimonio

Esta razón es igual al ingreso neto disponible para los accionistas comunes (es decir ingreso neto menos dividendos sobre acciones preferentes) dividido por el patrimonio de los accionistas comunes (Schall,1988, p 426)

El objetivo de la administración es generar el máximo retorno en la inversión de los accionistas de la empresa. El retorno en patrimonio es por consiguiente, la mejor medida simple del éxito de la compañía en el cumplimiento de su objetivo

Las otras razones descritas antes son un medio para señalar áreas de debilidad y fortaleza para que la administración pueda efectivamente supervisar la empresa. Un retorno satisfactorio en la riqueza neta es la señal de que se ha tenido buen éxito

$$\text{Retorno en patrimonio} = \frac{\text{Ingreso neto para los accionistas comunes}}{\text{Patrimonio para accionistas comunes}}$$

Para una empresa con acciones preferentes y acciones comunes en circulación, se puede calcular un retorno separado sobre el patrimonio total (acciones preferentes y comunes) y sobre el patrimonio de los accionistas comunes solamente.

El retorno sobre el patrimonio total es igual al ingreso neto/(patrimonio común y preferente), y el retorno sobre acciones comunes es igual (ingreso neto - dividendos vencidos de los accionistas preferentes para el período)/ patrimonio de acciones comunes: el patrimonio de acciones comunes es igual al patrimonio total menos el patrimonio preferente (patrimonio preferente = acciones preferentes al valor a la par más superávit pagado en preferentes) (Schall,1988. p 425)

2.8.6 Ingreso Neto a Ventas

Esta razón es igual al ingreso neto después de impuestos dividido por las ventas. Esta razón generalmente recibe el nombre de margen de utilidad sobre ventas. Al igual que la razón de margen de utilidad en las operaciones, puede ser afectada por la intensidad de capital de la industria en la que opera la empresa.

Las empresas que operan en industrias que hacen un uso intensivo del capital tales como las compañías automotrices y químicas tienen ciertas probabilidades de tener un nivel más bajo en sus rotaciones de ventas a crédito. Para producir el mismo rendimiento sobre la inversión o sobre el capital contable, se requiere de un mayor rendimiento sobre las ventas (Weston,1991, p 225).

$$\text{Margen de utilidad} = \frac{\text{Ingreso Neto}}{\text{Ventas}}$$

2.8.7 Protección al Pasivo Total

Esta razón puede significar:

La protección que ofrecen los propietarios a los acreedores.

La capacidad de crédito de la empresa.

¿Quiénes (propietarios o acreedores) controlan la empresa?

Se aplica para determinar la garantía que ofrecen los propietarios a los acreedores, asimismo, para determinar la posición de la empresa, frente a sus propietarios y acreedores.

La razón de orden práctico en este caso, es generalmente de 1 a 1, es decir, por cada \$1.00 de inversión de los propietarios, debe haber una inversión de \$1.00 de los acreedores. Por lo anterior podemos decir, que el riesgo tomado por los acreedores, no debe ser mayor que el riesgo tomado por los propietarios de la empresa.

Cuando la razón de protección al pasivo total es menor de 1, puede pensar en una probable insuficiencia de capital propio, por lo contrario, cuando la razón es mayor de 1, puede pensarse que la empresa tiene aparentemente una buena posición económica.

$$\text{Protección al Pasivo Total} = \frac{\text{Capital Contable Tangible}}{\text{Pasivo Total}}$$

'Los propietarios de Cifra invirtieron en 1990 \$1.54 en la empresa, por cada \$1.00 de inversión de los acreedores', o bien.

"Cada \$1.00 de los acreedores de Cifra está garantizado con \$1.54 de los propietarios de ésta' (Ver cuadro 5.3)

| | |
|---|-------------|
| Índice real de protección al pasivo total | 1.54 |
| Índice de orden práctico | <u>1.00</u> |
| Exceso | \$0.54 |

Si se desea saber, en qué proporción está el control de la empresa en relación a propietarios y acreedores, hacemos la siguiente operación

| | |
|--------------------------------------|-------------|
| Razón de protección al pasivo total. | <u>1.54</u> |
| | 1 |

| | | |
|--------------|-------------|-------------------------------|
| Propietarios | 1.54 | |
| Acreedores | <u>1.00</u> | |
| Total | <u>2.54</u> | Mediante porcentos integrales |

| | |
|--------------------------|-----------------------------|
| $(1.54/2.54) 100 = 61\%$ | Control de los propietarios |
| $(1.00/2.54) 100 = 39\%$ | Control de los acreedores |

Conclusión.

"Los propietarios tienen el 61% del control de la empresa"

"Los acreedores tienen el 39% del control de la empresa" Tomando el ejemplo de Perdomo.

2.9 Las Razones Financieras Estándar

Supóngase que calculamos una razón financiera y obtenemos el número 5 por ejemplo ¿Es esto bueno, malo o indiferente? Para hacer uso de las razones financieras, necesitamos tener algunos estándares de comparación. La práctica general consiste en comparar las razones de la empresa con los patrones de la industria o líneas de negocios dentro de las cuales opera la empresa (Weston 1988 p. 189)

Si las razones financieras de empresas de una industria se conjuntaran en forma muy estrecha, esto indicaría que existen algunas fuerzas fundamentales

económicas y de negocios que obligan a todas las empresas de una industria a comportarse en forma similar

Desde un punto de vista práctico, es probable que las empresas bien administradas tengan algunas razones mejores que el promedio en la industria. éste no es un número mágico al que deban ajustarse todas las empresas. Sin embargo, si las razones de una empresa son muy diferentes al promedio de la industria, el analista debe descubrir las causas

Esto descubre el principal propósito del análisis de razones financieras es una parte del trabajo de investigación ejecutado para evaluar la forma en la que una empresa se desenvuelve y la posición en la que se encuentra respecto del futuro. El análisis de razones financieras no debe hacerse en forma mecánica sino más bien con criterio, como la parte de un proceso más amplio de evaluación (Weston, 1988 p. 189)

Cada empresa es única en un sector industrial. La comparación con las razones de la industria sólo proporcionan, por tanto un marco analítico general. No obstante las marcadas diferencias entre las razones de una compañía y el promedio para compañías similares en el mismo sector industrial, serviría para que surjan preguntas con relación a lo adecuado de las políticas que afectan las razones estudiadas, aunque puede resultar que hay razones perfectamente aceptables para las diferencias

Cuando es posible clasificar a una industria por el sector industrial en que se encuentra, existen numerosas fuentes de razones industriales "estándar" para usarlas como base para comparación (Johnson, 1995, p. 78)

La empresa Dun & Bradstreet "D&B" prepara catorce razones para cada una de 125 líneas de actividad comercial. Se publican anualmente en la *Duns Review*, y también existen en forma de folleto en Dun and Bradstreet. Estas razones son en particular útiles porque representan una gran muestra de compañías, y se dan para el cuartil superior, la mediana y el cuartil inferior de una variedad de medidas (Johnson 1995, p. 78)

La empresa Robert Morris Associates es una asociación de funcionarios bancarios prestamistas publica anualmente *Statement Studies*. Se publican once razones para aproximadamente 200 líneas comerciales, así como un porcentaje de distribución de cuentas del balance general y del estado de resultados. Muchos bancos comerciales y bibliotecas poseen estos estudios (Johnson 1995, p. 78)

La Standard and Poor's Corporation es una empresa que proporciona un balance general agregado o combinado y datos del estado de resultados para una variedad de grupos industriales en *Financial Dynamics*, la cual es publicada por la Standard and Poor's Compustat Services, Inc. Se proporcionan varias relaciones y se pueden calcular otras por los datos industriales agregados

Muchas asociaciones comerciales preparan razones detalladas de estados de resultados y del balance general. Por ejemplo, la National Hardware Association y la National Retail Furniture Association proporcionan amplios análisis de estados de resultados y balances generales para sus miembros (Johnson, 1995, p. 80)

Finalmente, muchos banqueros están en posición de proporcionar razones estándar para determinadas industrias. Por ejemplo el First National Bank of Chicago

durante varios años ha publicado datos financieros tomados de una muestra de compañías de crédito al consumidor y financiamiento de ventas

En algunas líneas comerciales los proveedores pueden ofrecer sugerencias para estándares. Las revistas industriales a menudo llevan estudios de las relaciones financieras y de operación. NCR, Inc., también proporciona datos de porcentajes para muchas líneas comerciales.

Un segundo estándar que debemos usar para analizar la posición financiera de una compañía son los registros de la misma. Tal comparación es importante porque ninguna empresa puede esperar producir las mismas razones que las razones promedio para una muestra de compañías en el sector industrial.

Necesitamos razones que reflejen el tamaño y edad de la compañía, en particular para determinar si su posición está mejorando o empeorando. Incluso este método no es infalible porque, como es natural, el tamaño y la naturaleza de los negocios de la compañía pudieran haber cambiado con el tiempo.

Sin embargo, un buen criterio junto con el análisis y tendencias del sector industrial debe permitirnos formular un perfil preciso de la manera en que se desempeña la empresa en el pasado y para evaluar mejor su posición financiera y sus operaciones actuales (Johnson, 1995, p. 80).

2.10 Promedios y Tendencias

Las compañías que producen el mismo producto generalmente confrontan problemas similares. Esto podría implicar que para evaluar una empresa sería razonable comparar las razones de la empresa con los niveles de razones promedio para compañías de la misma industria. Esto es válido en algunos casos, pero solamente una aproximación.

Existen por lo menos dos razones por las que los promedios de la industria se deben utilizar cautelosamente (Schall, 1988, p. 426).

Primero, así como las empresas individuales, las industrias totales pueden ser prósperas o no. Utilizar un patrón de la industria para evaluar una empresa implica que la ejecución de la industria es satisfactoria en promedio. Sin embargo, sería justo decir que si las razones de una empresa son tan buenas como las de la industria, es probable que la administración de la empresa esté efectuando, al menos, un trabajo promedio a la luz de las condiciones de la industria.

Segundo, y quizás el de mayor importancia, las compañías dentro de una industria varían en tamaño y los productos individuales de la empresa y servicios no son todos exactamente los mismos. Esto implica posibles diferencias en riesgo y condiciones de operación.

Otro aspecto por considerar es que muchas empresas favorecen a más de una sola industria y cuanto más grande sea la empresa que se está analizando, es más probable que ella tenga actividades multindustriales y que tengan que calcular razones separadas para diferentes líneas de actividad (Schall, 1988, p. 427).

Los promedios de la industria puede en la mayoría de los casos no ofrecer más que una guía general. Las razones de la empresa deberían coincidir con las razones promedio de la industria, sólo si el objetivo y las circunstancias de la empresa son típicos de la industria y ésta se compone de compañías exitosas y bien manejadas (Schall, 1988, p. 427)

Las razones se deben evaluar juntas, no individualmente. Por ejemplo una compañía si tiene una razón de liquidez inadecuada o baja, pero una más que adecuada razón de endeudamiento, cobertura de interés y rentabilidad. Por consiguiente, la empresa está en buena posición para buscar deuda adicional a largo plazo o financiamiento con patrimonio si es necesario.

Lo que una razón puede no indicar, otra lo indicará. Además, una relación vagamente indicada por una razón puede ser corroborada por otra. Por estos motivos es útil calcular varias razones diferentes (Schall 1988, p. 428)

Sin embargo en numerosas situaciones unas cuantas razones bastan para indicar lo que buscamos y los factores cualitativos pueden ser más importantes que el análisis cuantitativo (Schall, 1988, p. 428)

La información puede ser útil al diagnosticar una empresa tal como lo que es el diagnóstico médico para un paciente, pues si la fiebre se está elevando o baja puede ser tan importante como su nivel. Cuando la debilidad de una empresa se manifiesta, la reacción inmediata es considerar los remedios. Sin embargo, si las tendencias indican que la situación está mejorando, podría ocurrir que no se garantice ningún remedio. En realidad, cualquier intento podría tener consideraciones funestas (Schall, 1988, p. 429)

Las tendencias en el tiempo son importantes en otro sentido. Se pueden variar políticas de crédito y precios, métodos de producción y otras áreas de control administrativo todas las que afectan el desarrollo sobre la empresa. Una encuesta de políticas pasadas y sus efectos sobre la empresa, reflejadas en tales medidas de desempeño como las razones anteriores, pueden ser una guía muy útil al formular políticas futuras.

Una palabra adicional de precaución con respecto al pronóstico de tendencias futuras: los datos históricos son sugestivos pero no concluyentes. Una variable financiera que cambia en una dirección en el pasado podría no continuar moviéndose en esa dirección en el futuro. Por consiguiente para determinar si una variable está fija a un mismo nivel o mantiene su tendencia, se debe obtener información adicional con respecto a la compañía y a la industria.

Deberíamos puntualizar que para pronosticar apropiadamente el desarrollo futuro de la compañía (y las razones financieras implicadas) es esencial que el pronosticador tenga algún conocimiento de los planes de la producción, mercadeo y funciones de la compañía (Schall, 1988 p. 430)

2.11 Limitaciones del Análisis de Razones Financieras

Aunque las razones financieras son herramientas excepcionalmente útiles, tienen limitaciones y deben usarse con precaución. Se construyen a partir de datos contables y éstos están sujetos a diferentes interpretaciones e incluso a manipulación. Por ejemplo, dos empresas usan diferentes métodos de depreciación o métodos de valuación de inventarios, según los procedimientos seguidos, las utilidades pueden aumentar o disminuir. Además, si las empresas usan años fiscales diferentes y si los factores estacionales son importantes, esto puede influir en las razones comparativas.

De este modo, si las razones de dos empresas han de compararse es importante analizar los datos contables básicos sobre los cuales se basaron las razones, y reconciliar las diferencias de importancia (Weston, 1988, p. 206).

Un administrador financiero debe tener precaución también al juzgar si una razón particular es "buena" o "mala", y al formar un juicio ponderado acerca de una empresa sobre la base de un conjunto de razones.

Por ejemplo, una alta razón de rotación de inventarios indicará una administración de inventarios eficiente, pero también puede indicar una seria escasez en los inventarios y con ello, la probabilidad de faltantes.

Cuando el análisis de razones financieras indica que los patrones de una empresa se apartan de la norma de la industria, esto da pie a preguntas adicionales y a mayores investigaciones y análisis. La información y las discusiones añadidas establecerán sólidas explicaciones de las diferencias entre el patrón de la empresa individual y de las razones compuestas de la industria. O bien las diferencias revelan una mala administración o una sobre administración.

De igual manera, la conformidad con las razones compuestas de la industria no establece con certeza que la empresa esté desempeñándose normalmente y tenga una buena administración. En el corto plazo se pueden usar muchos trucos para hacer que la empresa se vea bien en relación con los estándares de la industria.

El analista buscará un conocimiento de primera mano sobre las operaciones y administración de la empresa y obtendrá así una verificación de las razones financieras. Además, el analista debe crearse un sexto sentido, un toque, un olfato, un sentimiento en relación con lo que está sucediendo en la empresa.

Algunas veces es este tipo de juicio de negocios el que descubre los puntos débiles de la empresa. El analista no debe dejarse anestesiar por las razones financieras, que parecen conformarse con la normalidad.

Por tanto, las razones son herramientas extremadamente útiles. Pero como sucede con otros métodos analíticos, deben usarse con juicio y precaución, y no en una forma mecánica y sin pensar. El análisis de razones financieras es una parte útil de un proceso de investigación; las razones financieras por sí mismas no dan la respuesta completa a las preguntas relativas al desempeño de una empresa (Weston 1988 p. 206).

2.12 Conclusiones del Capítulo

El análisis de razones financieras relaciona entre sí las partidas del balance general y del estado de resultados, permite la descripción de la historia de una empresa y la evaluación de su posición actual. También permite al administrador financiero anticipar reacciones de los inversionistas y de los acreedores y de este modo, obtener un indicio de la acogida que tendrán los intentos por adquirir fondos.

Puede calcularse un número casi ilimitado de razones financieras pero, en la práctica, basta un número limitado de cada tipo.

Una razón no da un número significativo en sí y por sí mismo, debe compararse con algo para que se vuelva útil. He aquí dos tipos básicos de análisis comparativo, 1) el análisis de tendencia, el cual implica calcular las razones financieras de una empresa en particular, durante varios años, y comparar las razones a lo largo del tiempo para ver si la empresa está mejorando o se deteriora y 2) la comparación con otras empresas de la misma industria.

El análisis financiero es el primer paso en la planeación financiera, es necesario reconocer que el desempeño de una empresa debe evaluarse sobre la base de un grupo de razones, ya que una sola razón puede ser engañosa. Esto se supera en su mayor parte con el uso de los modelos financieros básicos.

Segundo, es importante, examinar los estados financieros en los mismos puntos anuales en el tiempo, a fin de evitar conclusiones erróneas debido al impacto de los datos de temporada.

Tercero, el valor del análisis financiero depende mucho de la percepción e interpretación de los administradores financieros o de otros analistas financieros.

Capítulo III. Las Tiendas Departamentales en México: Antecedentes y Características

3.1 Antecedentes Históricos de las Tiendas Departamentales en México

El surgimiento de las Tiendas Departamentales en México se debió a la necesidad de crear en México un mercado en donde hubiera desde artículos de primera necesidad hasta artículos de lujo, es decir que la clientela pudiera encontrar en una sola tienda todas sus necesidades de compra sin tener que acudir a varias tiendas ahorrando así tiempo dinero y esfuerzo

La situación actual por la que atraviesan las Tiendas Departamentales en México, presentan un alto grado de competencia ya que todas presentan una gran variedad de artículos de primera necesidad, así como de restaurantes, ropa, electrónica o hasta artículos de papelería y oficina, tendiendo todas hacia un crecimiento más amplio dentro y fuera del D.F., con una atención personalizada muy buena, ya que cuentan con un gran equipo para cada una de las áreas.

De acuerdo a lo anteriormente mencionado a continuación se da una breve descripción del surgimiento de las tiendas departamentales en México

3.1.1 Grupo Cifra

- 1o de diciembre de 1958. Abre primera tienda Aurrerá en las calles de Bolívar y Lucas Alamán (El Financiero 1997)
- 1960 Inauguran en el sur de la Ciudad de México el primer centro comercial
- 1964 Nace Vips, cadena de restaurantes-cafetería, en atención a núcleos de alta concentración residencial o de oficinas (El Financiero. 1997)
- 1967 Nace Servicios Corporativos, con el objeto de prestar servicios de asesoría y coordinación a las compañías integrantes de Grupo Aurrerá (El Financiero,1997)
- 1970. Inicia la operación Suburbia para formar parte de una cadena de tiendas especializadas en ropa y accesorios de moda. Nace el formato de bodega de descuento Aurrerá (El Financiero,1997)
- 1972 Inicia Aurrerá sus operaciones en el interior del País (El Financiero 1997).
- 1976 La bodega de frutas y verduras se convierte en el Centro de Distribución Aurrerá
- 1977. Aurrerá realiza su primera oferta pública de acciones. Aurrerá Lomas se convierte en Gran Bazar nuevo concepto de tienda donde se consigue desde un alfiler hasta un velero (El Financiero,1997)
- 1978 Se introduce el concepto de productos genéricos bajo el nombre de Marca Libre. Abre el primer restaurante-taquería El Portón (El Financiero,1997)
- 1979 Aurrerá abre su primer centro comercial en Guadalajara

- 1982 Se inauguran los restaurantes La Finca El Malecón, y el primer restaurante de especialidades italianas Toffanetti (El Financiero,1997)
- 1989 Nace SIGLA, empresa especializada en bienes raíces que administra y desarrolla proyectos inmobiliarios de tipo comercial
- 1991 Motivadas por la apertura comercial numerosas compañías norteamericanas desean asociarse con similares mexicanas De ahí surge la asociación de Cifra empresa comercial en México con Wal-Mart, el detallista más grande de EU Bajo esta asociación de inaugura ese año el primer Club Aurrerá (Sams Club) (El Financiero,1997)
- 1994 Las tres tiendas Gran Bazar se convierten en Wal-Mart Super Centers Wal-Mart se constituye en Delaware EU Sus oficinas principales se encuentran ubicadas en Bentonville Arkansas Es el minorista más grande del mundo
 - Opera más de 2,750 tiendas ubicadas en cada uno de los 50 estados de la Unión Americana y más de 450 tiendas adicionales en Argentina Canadá y Puerto Rico
 - En el año fiscal concluido el 31 de enero de 1997, tuvo ingresos netos por 104.86 miles de millones de dólares (El Financiero 1997)

3.1.2 Comercial Mexicana

La historia de Comercial Mexicana se inicia en 1930 con la apertura de la Tienda del Centro en la cual se vendían únicamente jarcias, jergas y telas La tienda contaba entonces con 10 empleados (internet www.comercial.com.mx)

Con el paso del tiempo y gracias al esfuerzo y dedicación de quienes formaban parte de la empresa, ésta fue creciendo y acreditándose más y más entre la comunidad (internet www.comercial.com.mx)

Entre 1937 a 1939, consolidada ya como una de las tiendas de mayor prestigio en su ramo, se inició la venta de mayoreo y en 1940 con la segunda Guerra Mundial la exportación de telas a Canadá, Estados Unidos, China Centro y Sudamérica (internet www.comercial.com.mx)

Como el crecimiento de Comercial Mexicana continuaba su línea ascendente se inició su diversificación, en 1946 se adquieren una fábrica de Cobertores de Algodón y dos de aceites comestibles una de ellas en Guadalajara, Jalisco y la otra en Querétaro Querétaro Tiempo después se compró la primera fábrica de textiles, creciendo en años subsecuentes en su ramo textil (internet www.comercial.com.mx)

Entre tanto el edificio de Venustiano Carranza fue ampliado y modernizado y se incluyeron a la venta artículos de confección, juguetería, blancos y enseres menores (internet www.comercial.com.mx)

En 1962 se inaugura la tienda de Insurgentes primera sucursal de la cadena Dos años después nace la tienda de Asturias y posteriormente Pilares y La Villa

En 1968 Comercial Mexicana extiende hacia provincia el exitoso concepto de autoservicio iniciando operaciones en Puebla y Querétaro (internet www.comercial.com.mx).

Comercial Mexicana no sólo mantenía su liderazgo y crecimiento en la rama de autoservicio sino que buscaba incursionar en nuevas ramas de comercio por lo cual abre el restaurante Las Espuelas en el Centro Comercial Río en Tijuana, Baja California Norte y en 1981 expande su penetración al adquirir la cadena de tiendas Sumesa (internet www.comercial.com.mx)

3.1.3 Gigante

En el año de 1923 llega al puerto de Veracruz, un joven de 15 años dispuesto a emprender un nuevo reto (internet www.gigante.com.mx)

Su nombre, Ángel Losada Gómez, su tierra, el norte de España, y su meta iniciar el apasionante negocio del comercio (internet www.gigante.com.mx)

Transcurrieron 17 años de trabajo duro, de desveladas y fatigas, para que nuestro emprendedor fundara La Comercial de Apan, en el estado de Hidalgo su propio negocio de semillas, abarrotés y distribución de cerveza, y con la cual se iniciaron los cimientos de lo que más tarde sería Gigante (internet www.gigante.com.mx)

Actualmente la tienda de Apan continúa siendo negocio bajo el nombre de "La Moderna", y aún conserva el sabor de aquella provincia con su gente trabajadora.

Aquellos tiempos eran años difíciles, de lucha. Eran años de echar raíces para fincar el futuro. Catorce años bastaron a Don Ángel se hace realidad con el nacimiento de *Gigante Mixcoac* (internet www.gigante.com.mx)

En aquel entonces la tienda contaba con 64 departamentos en los que se vendían desde artículos de primera necesidad hasta animales domésticos, desde ropa y productos de farmacia hasta automóviles. Los 250 empleados que laboraban en la tienda y 65 en las oficinas, constituyeron la primera piedra de una estructura gigantesca.

Era el inicio no sólo de nuestra empresa sino de un nuevo concepto comercial porque en su momento la sucursal Mixcoac se colocó como la tienda de autoservicio más grande de Latinoamérica con 32,000 metros cuadrados de superficie total (internet www.gigante.com.mx)

A partir de ese momento se planeó el crecimiento de Gigante siendo la ciudad de México y sus alrededores el lugar para abrir las primeras 12 tiendas entre 1963 y 1977.

Entre 1978 y 1979 Gigante dio un importante paso en su crecimiento con su expansión hacia el interior de la República Mexicana, siendo Guadalajara la primera ciudad en provincia que recibió el impacto comercial de Gigante con 8 tiendas (internet www.gigante.com.mx)

3.1.4 Soriana

Soriana nació en Torreón, Coahuila, en 1905, era una tienda dedicada a la venta de telas. En los años treinta Soriana se orientó a la venta de mayoreo cubriendo parte de la sierra de Chihuahua y el estado de Sonora (internet www.soriana.com.mx)

En 1958 se cambió el sistema de mostrador al de autoservicio, movimiento de gran trascendencia en la evolución del negocio. En 1968 se abrió el primer centro comercial en Torreón y representa el giro que se convertiría en la piedra angular de la empresa y con ella un paso de trascendencia para Soriana (internet www.soriana.com.mx)

En 1971 se decide iniciar un crecimiento acelerado y para ello, fue necesaria la integración del sistema detallista para la contabilidad, el control y para centralizar la administración, creándose así el Corporativo, en Torreón, Coahuila.

En 1974 se abre el primer Centro Comercial en la ciudad de Monterrey, N.L., y en 1989 se trasladan las oficinas generales de Torreón a Monterrey.

3.2 Las Alianzas en las Tiendas Departamentales

En el periodo de 1993 a 1999 la alianza que realizó Cifra con Wal Mart les generó un mejoramiento financiero, ya que de acuerdo con los analistas del sector comercial, una vez consolidada la fusión, las ventas al tercer trimestre de 1997 fueron de 8 mil 104.9 millones de pesos 35.6 por ciento mayores a las registradas por Cifra.

Este incremento de ventas se debió principalmente a un número mayor de *tiendas a nivel nacional y las nuevas opciones administrativas que traería la empresa*, particularmente el sistema de inventarios y centros de distribución.

Con la fusión su política de apertura de unidades creció a un ritmo de 20 a 25 unidades por año, y con una cuidadosa administración y planeación han logrado incrementar sus ventas.

También se puede mencionar que con esta alianza se ampliaron y fortalecieron los lazos comerciales con México, ya que con ello se incluyeron a las tiendas de ropa y restaurantes, esperando ofrecer una mejor atención al cliente y promoviendo la creación de fuentes de empleo, así como transferencia de tecnología a partes iguales.

Con esta fusión se incrementaron los dividendos y por ello los analistas promovieron la posición de compra de las acciones de Cifra no sin dejar de mencionar que la revista Forbes Global la designó como una de las empresas más importantes del mundo dentro del sector comercial gracias al crecimiento en ventas, al retorno de capital anual y a las utilidades netas por empleado entre otros.

Como hubo un crecimiento en sus tiendas se generaron mayores ventas y por consiguiente mayores utilidades.

Cifra registraría un crecimiento gracias a la fusión, obteniendo un crecimiento en sus expansiones.

La relación de Cifra y Wal-Mart se inició en 1991 con el propósito de establecer clubes de ventas al mayoreo. Posteriormente, el convenio original se extendió notablemente y en la actualidad incluye siete Clubes Aurrerá-Sam's, 10 tiendas de descuento, dos tiendas de autoservicio, dos tiendas de autoservicio Aurrerá y dos tiendas Superamas (Reforma, 1993)

Para 1993 Cifra operaba 33 tiendas de autoservicio Aurrerá, 3 hipermercados Gran Bazar, 37 tiendas Superama, 45 tiendas de descuento Bodega, 31 tiendas de ropa Suburbia y 101 restaurantes (Reforma, 1993).

Según la consultora Stern Stewart, Wal-Mart ha logrado ocupar el liderazgo en Estados Unidos como la empresa número uno por su valor de mercado, desplazando a otras como General Electric y Merck entre 1988 y 1993, Dillard se asocia con Wal-Mart y Cifra para entrar en el mercado mexicano (Reforma, 1993)

3.2.1 Las alianzas de Cifra con Wal-Mart y Dillard

La alianza con Wal Mart tuvo el objetivo establecido desde el principio del Joint Venture, "consolidar los negocios de ambas empresas"(Reforma 1997).

Una vez consolidada la fusión, al primer trimestre de 1997 se tendrá que las ventas serán de 8 mil 104.9 millones de pesos, 35.6 por ciento mayores a las registradas por Cifra bajo el método de consolidación proporcional (al 50 por ciento) (Reforma, 1997)

De acuerdo con analistas del sector comercial, bajo este método de consolidación, la utilidad neta habría ascendido a 525.3 millones de pesos, 27.5 por ciento superior a la utilidad neta registrada por Cifra bajo el actual método de consolidación (Reforma, 1997)

La alianza con Wal Mart, las buenas perspectivas en 1993 para el sector comercio y el incremento en los dividendos de la compañía Cifra son los fundamentos que para los analistas del First Boston han utilizado para promover la posición de compra de las acciones de Cifra (El Financiero, 1993).

Cifra y Wal-Mart Stores, Inc anunciaron un acuerdo para fusionar, en Cifra, sus compañías del Joint Venture.

Cifra será la entidad que subsista e incluirá todas las divisiones de negocios como Aurrerá, Bodega Aurrerá, Superama, Suburbia, Vips, Sam's Club y Wal-Mart Supercenter (Reforma, 1997).

Cifra y Wal-Mart operaban en 1997 145 establecimientos comerciales detallistas y restaurantes en México, bajo un acuerdo de Joint Venture en que cada socio tiene el 50 por ciento del capital. Cifra, además opera de forma independiente 228 tiendas y restaurantes

Grupo Cifra, a través de su filial Cifra-Mart, firmó un acuerdo con la cadena estadounidense Dillard Department Stores Inc., para establecer y operar tiendas departamentales en México bajo el nombre comercial Dillard's (Reforma, 1993)

Estableció que el convenio contempla una participación al 50 por ciento entre ambos socios, así como el acceso en condiciones de igualdad al conocimiento, tecnología, sistemas y otras capacidades que cada uno posea (Reforma, 1993)

La primera tienda de Dillard abrirá en Monterrey y para 1996 serían inauguradas otras dos en la ciudad de México y una tercera en Guadalajara (Reforma, 1993).

A estas seguirán dos tiendas más en la capital del país y Dillard había firmado una carta de intención para abrir otra en Chihuahua (Reforma, 1993)

3.2.2 Alianza de Comercial Mexicana con Kmart

Comercial Mexicana comprará el 100 por ciento de las acciones de Kmart de México por 1485 millones de dólares y asumirá las operaciones de cuatro hipermercados, tres en la ciudad de México y uno en Cuernavaca. La compañía espera operar, en el segundo trimestre de 1997, una quinta tienda en Puebla (Reforma, 1997).

El acuerdo, sujeto a la aprobación del gobierno mexicano, sería cerrado en abril de 1997. Las nuevas tiendas agregarán 60 mil metros cuadrados al piso de ventas de Comercial Mexicana, representando un aumento de 72 por ciento (Reforma, 1997)

Comercial Mexicana anunció que terminó su joint-venture con la cadena Auchan de Francia. Comercial Mexicana y Auchan continuarán sus estrategias en forma independiente para desarrollar el concepto de hipermercados en México

3.2.3 Alianzas de Gigante

Cuadro 3.1
Alianzas de Gigante, 1993-1999

| Año | Que hicieron | Monto |
|------|---|---|
| 1992 | Compró la cadena de tiendas Blanco con | 30 tiendas y 8 con el Sardinero |
| 1992 | Incrementa su cobertura a estados con gran potencial y a la zona Oriente del país | Más de 40 localidades en 26 estados de la Republica |
| 1994 | Se asocia con Carrefour | |
| 1994 | Firma un acuerdo de conversión con Office Depot | Proyectan abrir 50 tiendas |
| 1998 | Concluyen su asociación en Grandes Superficies de México | Vende el 50% de su participación a Carrefour |
| 1998 | Adquiere de Fleming Companies | 49 % restante |

Fuente. El Financiero, Reforma, 1993-1999

3.2.3.1 Con Fleming Latinvest

Gigante proyecta tomar ventaja de las tiendas que anteriormente operaban bajo el concepto Blanco y llegar a plazas estratégicas para su crecimiento, aun cuando esta situación le impida una dinámica más acelerada en el Distrito Federal

De ahí, que la estrategia de fusiones y adquisiciones de Gigante se dirija precisamente, a que sus operaciones se concentren en regiones donde sus competidores no han penetrado, lo que requerirá inversiones durante 1993 por más de 125 millones de dólares (El Financiero 1993)

Aún cuando en los últimos diez años Gigante ha consolidado importantes compras de cadenas independientes para ampliar su cobertura de venta sin duda alguna, refiere Latinvest, la más importante fue la adquisición de Blanco

En 1978 Gigante realizó su primera compra con la operación de la cadena Hemuda, que contaba entonces con más de ocho tiendas, en 1980 adquirió Maxi Chain con el mismo número de establecimientos, entre 1983 y 1988 compró la cadena Suksa, con cuatro tiendas, y, finalmente en 1992, el Sardinero con ocho tiendas, y Blanco con 30 (El Financiero, 1993)

Además, con la distribución estratégica de tiendas que Gigante alcanzará en los próximos años, será posible reducir sus necesidades en la rotación de inventarios e incrementar el volumen de ventas (El Financiero, 1993)

De la asociación con Fleming Latinvest, se indica que, gracias a la mezcla de productos de las dos tiendas, disminuirán las necesidades de capital de trabajo

Se refiere asimismo que como parte de la modernización de Gigante, se decidió reducir su línea de productos de 70 mil a 50 mil productos mientras que Fleming ofrecerá entre 10 mil y 14 mil con lo que se mejorará la rotación de inventarios y los márgenes de ganancias de ventas por tienda De acuerdo con

inventarios y los márgenes de ganancias de ventas por tienda. De acuerdo con las estimaciones realizadas por esta firma sobre Gigante, la asociación con Fleming hará posible que la cadena comercial obtenga una ganancia total de 510 millones de dólares, al terminar 1997 (El Financiero 1993)

3.2.3.2 Con Carrefour

Grupo Gigante anunció su asociación estratégica con la cadena francesa Carrefour para operar hipermercados en México que estarán bajo el control de la cadena gala, informó la correduría Bear Stearns & Co (Reforma,1994).

"Carrefour operará los hipermercados y se beneficiará de la experiencia y penetración de Gigante en los mercados mexicanos después más de 30 años de historia", informa BS (Reforma,1994).

Carrefour es ampliamente considerada como una de las mejor administradas operaciones de venta de menudeo en todo el mundo", la cadena gala que inició operaciones desde inicios de los años setentas (Reforma.1994)

Además de los hipermercados, Gigante opera las originales tiendas Gigante con un área promedio de 16 mil metros cuadrados, Bodegas Gigante, una cadena de 46 Radio Shacks en asociación con U.S. Tandy Corp, cuatro tiendas SuperMart en asociación con la estadounidense Fleming Co's , y 27 cafeterías Toks (Reforma,1994)

En los próximos seis meses Grupo Gigante definirá el futuro de su sociedad con la compañía francesa Carrefour, indicaron funcionarios de la compañía (Reforma,1997)

Dijeron que actualmente Gigante se encuentra estudiando tres alternativas 1) ejercer la opción de compra del 50% de las tiendas Carrefour abiertas en 1997; 2) mantener su sociedad con Carrefour con base a las unidades abiertas hasta 1996 (sin aportar la inversión que le correspondería en 1997 dentro del joint-venture) y, 3) venderle a su socio la inversión que realizó en el join-venture hasta 1996 y finalizar con esto su relación con Carrefour (Reforma,1997).

Cabe mencionar que en la primera quincena de julio de 1997, Gigante y Carrefour llegaron a un acuerdo, para que esta última financiara temporalmente el establecimiento y operación de nuevas tiendas Carrefour, correspondientes al plan de inversión de 1997. Ello ante la falta de liquidez por parte de Gigante para hacer frente a su compromiso de inversión en el join-venture (Reforma.1997)

Como parte del acuerdo, Gigante tiene la opción de comprar, a principios de 1998, el 50 por ciento de la tenencia accionaria de tiendas Carrefour inauguradas en 1997 (Reforma.1997)

Directivos de Carrefour han estimado que las inversiones de las nuevas tiendas Carrefour al ser inauguradas en el transcurso de 1997 serán por 100 millones de dólares (Reforma,1997)

En el marco del acuerdo firmado en 1996 Carrefour manifestó su interés de seguir su sociedad con Gigante, y acordaron un plazo de 18 meses a fin de

que Gigante definiera su situación de liquidez, y en espera de conocer la tendencia que tendría la economía mexicana en los próximos meses

Los funcionarios dijeron que Gigante no tendría ningún problema si quisiera ejercer su opción de compra del 50% de las tiendas Carrefour de 1997 y seguir creciendo (Reforma, 1997)

Cabe mencionar que las inversiones de Gigante en el joint-venture con Carrefour, hasta el cierre de 1996 ascendieron 143 millones de dólares. Al primer trimestre de 1997 operaban en México 13 hipermercados Carrefour con un piso de ventas de 144 mil 287 metros cuadrados (Reforma, 1997)

Grupo Gigante obtendría entre 130 y 140 millones de dólares por la venta de 50 por ciento de su participación en la empresa Grandes Superficies de México a su socio Carrefour, aseguraron analistas

Grupo Gigante y Carrefour anunciaron su decisión de concluir su asociación en Grandes Superficies de México S A, compañía que opera 13 de las 17 tiendas Carrefour en la República (El Financiero, 1998)

Grupo Gigante señaló que, conforme a los términos del convenio de julio de 1996, ha indicado a Carrefour su intención de venderle su participación de 50 por ciento en Grandes Superficies de México (El Financiero, 1998)

De esta manera, agregó la emisora, Carrefour será propietario de la totalidad de las acciones de Grandes Superficies de México, previa obtención de las autorizaciones que se requieran (El Financiero, 1998)

En enero de 1998 Grupo Gigante decidió vender a Carrefour de Francia la participación del grupo en las grandes superficies de México, misma que equivale a 50 por ciento del capital de la empresa (El Financiero, 1998).

Esa acción se realizó después de que Gigante analizara el entorno económico mundial y considerara las estrategias a seguir dentro de su plan de crecimiento para mantener su participación de mercado

Al finalizar 1997 Grupo Gigante contaba con 189 unidades en operación dentro del sector de autoservicio, con un área para ventas de 901 mil 852 metros cuadrados (El Financiero, 1998)

Las ventas consolidadas del cuarto trimestre de 1997 ascendieron a 5 mil 168 millones de pesos y fueron 5.3 por ciento superiores en términos reales que las obtenidas en el mismo periodo de 1996. Las ventas consolidadas del año ascendieron a 16 mil 790 millones de pesos y fueron 2.2 por ciento superiores que las obtenidas en 1996 (El Financiero, 1998)

La intensa competencia observada en los formatos de hipermercado, se reflejó en las tiendas Carrefour donde las ventas del cuarto trimestre de 1997 fueron 9 por ciento inferiores en términos reales que las del mismo periodo de 1996 (El Financiero, 1998)

3.2.3.3 Otras Alianzas

Office Depot una de las empresas más importantes de Estados Unidos en la venta de papelería y artículos de oficina abrirá una cadena de tiendas en México el próximo 1995, anunció en Miami la compañía con sede en Delray Beach, Florida. La empresa, que tiene tiendas en Canadá, Israel y Colombia, firmó un acuerdo de coinversión con el grupo Gigante con el que proyecta abrir unas 50 tiendas en ese país (Reforma 1994)

Office Depot opera 388 tiendas en Estados Unidos con ventas, el año pasado, por dos mil 600 millones de dólares mientras que el Grupo Gigante reportó en el primer semestre de 1994 ventas netas por cuatro mil 95 millones de nuevos pesos (unos mil 200 millones de dólares) y de 7 mil 900 millones de nuevos pesos para 1993 (Reforma, 1994)

Grupo Gigante opera en México con 144 tiendas de autoservicio Gigante 31 Bodegas Gigante, 34 restaurantes y 47 tiendas de equipo electrónico Radio Snack entre otros negocios

En la capital mexicana confirmaron la firma del acuerdo de coinversión con Office Depot Inc

Destacaron que se trata de la tercera asociación del tipo con una compañía estadounidense (Reforma, 1994)

Grupo Gigante adquirió de Fleming Companies Inc de Estados Unidos el 49 por ciento del capital de la empresa Gigante-Fleming S.A de C.V. de la cual ya poseía el 51 por ciento de las acciones (Reforma, 1998)

Gigante-Fleming es una empresa mexicana que tiene tres tiendas de autoservicio en México operadas por Gigante bajo el formato de Bodega Gigante (Reforma, 1998).

Funcionarios de Gigante dijeron que se trata de una operación muy pequeña, que involucra sólo la parte inmobiliaria de tres tiendas que antes operaban bajo el formato SuperMart y que fueron convertidas al formato de Bodega Gigante (Reforma 1998)

De acuerdo con la experiencia tenida con las primeras tiendas resultó que la gente en México quería una tienda con mayor variedad de productos que lo que ofrecía SuperMart por lo que se terminó manejando esas tiendas como Bodegas Gigante.

En total se llegaron a abrir hasta cinco tiendas SuperMart, aunque debido a los resultados mencionados se optó por cerrar dos de esas tiendas y las tres restantes se convirtieron al formato de bodega

Agregaron que con la finalización de la sociedad con Fleming, Gigante busca ser más productivo ya que "tener dos empresas y llevar dos contabilidades separadas era complicado, además de que el formato de tienda no tuvo el éxito esperado" (Reforma 1998).

3.2.4 Alianza de Soriana con Sorimex

Organización Soriana y Grupo Sorimex formalizaron su fusión, luego de que el proyecto se consideró en una asamblea de accionistas (Reforma, 1994)

Las dos empresas, que cotizan en Bolsa desde 1987, depuraron activos para desincorporar los que no formaban parte de sus "planes estratégicos" y a partir del 3 de noviembre de 1994 cotizarían como una sola (Reforma, 1994).

El capital social de Soriana después de la fusión era de 600 millones de acciones y el contable asciende a 2,209 millones de nuevos pesos

Los accionistas de la actual Soriana se quedan con 66.1 por ciento de la nueva empresa, Sorimex con 29.5 y Orfinsa con el 4.4 restante. Los accionistas de Soriana recibirían, por cada una de sus acciones, 0.8847 títulos de la nueva organización, mientras que los de Sorimex recibirían 2.0986 de las nuevas y los de Orfinsa 1.5231

La conversión buscaba reponer las posiciones de los accionistas a valor de mercado y evitar la dilución de las acciones

Se esperaba que la nueva Organización Soriana contara al cierre de 1994 con 48 tiendas, un total de piso de ventas de 392 000 metros cuadrados y 15.000 empleados (Reforma, 1994)

3.3 Situación Actual de las Tiendas Departamentales en México

3.3.1 El Grupo Cifra

Al 31 de enero de 1997 tenía un activo total que ascendía a 39.60 miles de millones de dólares y 675 mil empleados en EU y 50 mil a nivel internacional

Las acciones ordinarias de Wal-Mart cotizan en la Bolsa de Valores de Nueva York así como en las bolsas de valores del Pacífico y de Toronto. Operación en 4 tiempos (Reforma, 1997)

3.3.1.1 Antes de la Fusión

Antes de que se concretara la fusión Cifra-Wal-Mart, el total de acciones sumaba 3 mil 200 millones, de los cuales el 38% eran de la serie A, 37% de la B y 25% de la C

Cuadro 3.2
Acciones de Cifra Wal-Mart Antes de la Fusión, septiembre 1997

| Estructura accionaria | | Número de acciones que recibe Wal-Mart | |
|-----------------------|--------------------------|--|--------------------------|
| Serie | Millones de acciones (%) | Serie | Millones de acciones (%) |
| A | 1,224 (38%) | A | 820.6 |
| B | 1,176 (37%) | B | 788.4 |
| C | 800 (25%) | | |
| Total | 3,200 (100%) | | 1 609 |

Fuente: Reforma, 1997

Las títulos serie A y B son acciones de voto

3.3.1.2 Fusión y Financiamiento accionario

Wal-Mart recibió, una vez concretada la operación de fusión (en la segunda mitad de junio de 1997), 1,609 millones de acciones serie A y B, con lo que tomó un 33% de los títulos totales de la compañía, y el 40% de las acciones de voto

Cuadro 3.3
Acciones de Cifra Wal-Mart Después de la Fusión, septiembre 1997

| Estructura accionaria | % accionario de Wal-Mart en títulos de voto | % accionario de Wal-Mart en acciones totales |
|-----------------------|---|--|
| Después de la fusión | | |
| Serie | Millones de acciones | |
| A | 2,044.6 (38%) | 40.13% |
| B | 1,964.4 (37%) | 40.13% |
| C | 800.0 (25%) | --- |
| Total | 4 809 (100%) | 40.13* |
| | | 33.45%** |

Fuente: Reforma, 1997

*Porcentaje que representa la sumatoria de las acciones A y B recibidas por Wal-Mart con respecto al total de las acciones A y B

**Porcentaje que representan las acciones A y B sumadas con relación al total de acciones

Del 25 de julio al 22 de agosto de 1997. Wal-Mart lanzó una oferta pública de compra para adquirir un total de 593 1 millones de acciones de las series A y B con lo que sumó 2 mil 202 1 millones de acciones (A y B) (Reforma, 1997)

| Cuadro 3.4 | | | |
|--|---|----------------------|--|
| Compra de Acciones de Cifra Wal-Mart, agosto de 1997 | | | |
| Acc. compradas | Sumatoria de las acciones que recibe y compra | | Porcentaje que representan de Acc. totales de la serie |
| Serie | Millones de acciones | Millones de acciones | |
| A | 302.5 | 1,123 1 | 54 93% |
| 23 35% | | | |
| B | 290.6 | 1,079 0 | 54 92% |
| 22 43% | | | |
| C | --- | --- | --- |
| Total | 593 1 | 2,202 1 | 54 93% |
| 45 80% | | | |

Fuente: Reforma, 1997

Concluida la oferta pública de compra, Wal-Mart posee un 55% de las acciones de voto

La estructura accionaria, como consecuencia de la compra de acciones, no se alteró. La oferta pública no implicó la emisión de nuevos títulos y por tanto el número total de acciones se mantiene en 4,809 millones de las cuáles 38 por ciento son de la serie A, 37 por ciento B y el restante 25 por ciento de la C. El 46 por ciento de las acciones totales estarán en manos de Wal-Mart. 10 4 por ciento serán para otorgar opciones de acciones a sus empleados, y el restante 43 por ciento se encuentra en manos del público inversionista (Reforma, 1997)

| Cuadro 3.5 | | | |
|--|----------|-------------------------------|----------------------------|
| Tenencia Accionaria Final de Cifra Wal-Mart, septiembre 1997 | | | |
| Serie | Wal-Mart | Acciones para fondo empleados | Acciones en inversionistas |
| A | 54.9% | 10 9% | 34 2% |
| B | 54 9% | 13 6% | 31 5% |
| C | | 1 5% | 98 5% |
| Total | 45 8% | 10 4% | 43 8% |

Fuente: Reforma 1997

3.3.2 Comercial Mexicana

En 1982 adquiere el Restaurante California ampliando el servicio a sus clientes, creando nuevas fuentes de trabajo y consolidando las bases del Grupo

En abril de 1991 las acciones de Controladora Comercial Mexicana, S.A de C.V. fueron puestas en la Bolsa Mexicana de Valores lo cual ha significado un gran reto y compromiso de crecimiento con México, sus clientes y todos aquellos que creyendo en la empresa han aportado su dinero

El Grupo actualmente se compone de: 81 tiendas Comercial Mexicana, 14 Hipermercados Mega Comercial Mexicana, 26 Bodegas Comercial Mexicana, 17 Tiendas Sumesa, 35 Restaurantes California y 16 Tiendas Costco.

Todo esto gracias al esfuerzo de la empresa, la gente que la conforma y principalmente la confianza y preferencia de sus clientes (internet www.comercial.com.mx)

3.3.3 Gigante

El buen recibimiento de Gigante en los estados motivó su crecimiento a otras ciudades del interior del país, por lo que entre 1980 y 1990, se abrieron 9 tiendas más en las ciudades de Querétaro, Celaya, Acapulco, Puebla, Salamanca y Morelia. Además, en la ciudad de México y su zona Metropolitana se inauguraron 12 tiendas

En el Norte del país, Gigante inició su crecimiento en la ciudad de Monterrey a partir de 1982 con la sucursal Brisas (internet www.gigante.com.mx).

Entre 1983 y 1986 se abrieron 6 tiendas más en Monterrey, otra en Saltillo y una más en Torreón (internet www.gigante.com.mx).

En 1987, Gigante da un paso importante en crecimiento con la incorporación de 23 tiendas más, pertenecientes a la cadena de tienda ASTRA en las ciudades de Monterrey, Nuevo Laredo, Reynosa, Durango, Ciudad Victoria, Matamoros, Saltillo, San Luis Potosí, Tijuana, Mexicali, Ensenada. Con esta adquisición la cadena Gigante llegó a 82 sucursales (internet www.gigante.com.mx)

1991 fue un año significativo para todo Gigante, al inaugurarse la tienda número 100 de la cadena en la ciudad de Toluca, hecho sin precedentes en el mercado mexicano de tiendas de autoservicio, al convertirse Gigante en la primera cadena que logra un centenar de establecimientos en operación, bajo un mismo techo comercial (internet www.gigante.com.mx)

En 1992, Gigante nuevamente ha dado otro paso en su crecimiento con la incorporación de 8 tiendas de la cadena "El Sardinero" y 30 de la cadena "Blanco" en las ciudades de México, Cuernavaca, Toluca, Oaxaca, Puebla, Tlaxcala, Orizaba, San Luis Potosí, Reynosa, Matamoros, Ciudad Victoria, Tijuana, Ensenada y Tecate

En ese mismo año se construyeron y abrieron 8 tiendas más en Cuautitlán Izcalli, Matamoros, Talquepaque, Cd Guzmán Guadalajara Monterrey y San Miguel de Allende(internet www.gigante.com.mx)

Durante más de 3 décadas, Gigante se ha esforzado por ofrecer al cliente un mejor servicio al incluir nuevos departamentos y productos en sus tiendas, como son

- Farmacias con amplio surtido
- Videotecas con las mejores películas
- Fuentes de Sodas Bocado
- Laboratorios fotográficos de servicio rápido
- Panaderías con excelente repostería
- Productos de Selección Gigante, que son artículos nacionales e importados a bajos precios y alta calidad

Al mismo tiempo que Gigante se ha desarrollado, otros formatos de tiendas se han creado para conformar poco a poco el Grupo Gigante (Internet www.gigante.com.mx)

3.3.3.1 Bodega Gigante y Super G

En 1992, como resultado de la adquisición de Blanco se formó Bodega Gigante una cadena de tiendas de tipo "bodega" localizadas en zonas populares del Distrito Federal y área metropolitana así como en varias ciudades del centro norte, occidente y sureste de la República Mexicana (internet www.gigante.com.mx)

Bodega Gigante opera tiendas con bajos costos de operación Su estrategia comercial consiste en ofrecer precios bajos todos los días en la venta de 35,000 productos diferentes entre alimentos abarrotes, ropa y mercancías generales, y está orientada a clientes de clase media y otros sectores con bajos ingresos (internet www.gigante.com.mx)

A finales de 1993, se inició en Guadalajara el formato llamado "Super G" el cual está orientado a servir, principalmente, a sectores de población con alto poder adquisitivo

Super G ofrece a los clientes un selecto surtido de mercancías en abarrotes alimentos perecederos y algunos productos de mercancías generales esto es, alrededor de 7,000 productos de alta calidad todo en un ambiente agradable y con una atención personalizada este nuevo concepto se está desarrollando en otras ciudades del país (internet www.gigante.com.mx)

3.3.3.2 Empresas Asociadas: Radio Shack, Office Depot, Toks.

Grupo Gigante, en la búsqueda de otras opciones para satisfacer las diferentes necesidades del público consumidor, ha realizado varias alianzas estratégicas con otras empresas extranjeras (internet www.gigante.com.mx)

Estas asociaciones son Radio Shack, Office Depot, Toks

a) Radio Shack

A partir de 1992, se constituyó con la asociación de Tandy Corporation de los Estados Unidos (internet www.gigante.com.mx)

Actualmente Radio Shack cuenta con tiendas de electrónica en las principales ciudades del país, en las cuales se venden productos de audio y video, partes y accesorios de electrónica, teléfonos y calculadoras, entre otros (internet www.gigante.com.mx)

b) Office Depot

En 1994, grupo Gigante y Office Depot de los Estados Unidos, se asociaron para desarrollar en nuestro país, un nuevo concepto de tiendas especializadas en la venta de artículos de papelería y oficina, como muebles, computadoras, copadoras, y en general, todo lo necesario para equipar y trabajar en una oficina (internet www.gigante.com.mx)

c) Toks

Otro importante eslabón del grupo Gigante se fundó en 1971 y corresponde al ramo de la gastronomía. Se trata de la cadena de Cafeterías Toks, cuya principal actividad es la elaboración y venta de alimentos. Las cafeterías Toks se caracterizan por ofrecer a su clientela un servicio rápido, buena calidad y precios accesibles en sus sucursales.

Toks, además, cuenta con restaurantes especializados que ofrecen una amplia variedad de platillos de alta cocina mexicana, italiana y española.

Se ha integrado también al Grupo una inmobiliaria, cuya principal función es conseguir las mejores oportunidades para los terrenos de las tiendas y los centros comerciales del grupo (internet www.gigante.com.mx)

Grupo Gigante continúa creciendo y consolidándose como uno de los grupos comerciales más importantes y con mayor cobertura en el país.

Todo este crecimiento y desarrollo de Gigante como un grupo dinámico, sólido y con prestigio, es aquel sueño de Don Ángel hecho realidad, realidad que sólo es posible con la constancia, con el esfuerzo, y con la fe de los más de

35, 000 colaboradores que forman parte del Grupo Gigante (internet www.gigante.com.mx)

3.3.4 Soriana

Actualmente Soriana cuenta con 81 tiendas, esto demuestra el constante crecimiento que ha tenido la empresa (internet www.soriana.com.mx)

Para consolidar la posición alcanzada, Soriana trabaja intensamente para mantener a la empresa comercial actualizada en edificios, decoración, mobiliario para exhibición de mercancías, sistemas operativos etc (internet www.soriana.com.mx)

El objetivo es satisfacer en todo momento las expectativas del consumidor, de encontrar una tienda moderna, con las facilidades y comodidades que ellos esperan (internet www.soriana.com.mx)

Capítulo IV. Tiendas Departamentales: Expansión y Crecimiento

4.1 Cifra: El grupo líder de las tiendas departamentales

4.1.1 Expansión, Crecimiento e Inversiones

Cuadro 4.1
Expansión y Crecimiento de Cifra, 1993-1999

| Año | Que hicieron | Monto |
|-------------|--|----------------------------------|
| 1993 | Se inaugura un restaurante Vip's en Sullivan y otro en Huipulco | 392,169,000 00 de nuevos pesos |
| 1993 | Se construyeron 40 tiendas | 700,000,000 de dólares |
| 1993 | Se abrieron 18 tiendas contra 11 registradas en 1992 | |
| 1993 | Presentan un programa de remodelación y construcción de nuevas de nuevas unidades | 1,275,000,000 00 de nuevos pesos |
| 1993 | Levantaron 25 nuevas tiendas | 762,000,000 00 de nuevos pesos |
| 1994 | Levantaron un Wall Mart en Tampico | 120,000 000 00 de nuevos pesos |
| 1994 | Se extienden con Wall Mart y Sam's Club a Tijuana, Mexicali, Hermosillo, Culiacan, Los Mochis, Ciudad Obregon, Chihuahua y Ciudad Juarez | |
| 1994 | Apertura de 91 tiendas | 2,700,000,000 00 de nuevos pesos |
| 1995 | Se ponen en marcha 13 nuevas unidades y planean operar 27 nuevas unidades | |
| 1995 | Incrementan su superficie de ventas en un 50 % con la apertura de 19 tiendas | 1,000,000 de dolares |
| 1991 a 1997 | Cifra abre 88 unidades y 57 restaurantes | 1,800,000,000 de dolares |
| 1995 | Realizan inversion en Veracruz, para elaborar planes de crecimiento para llegar a ciudades como Jalapa, Cordoba, Orizaba, Coatzacoalcos y Tuxpan | 230 000,000 00 de nuevos pesos |
| 1995 | Construyen equipamiento de un almacen de mayoreo y un centro comercial en Chihuahua | 10,000,000 de dolares |
| 1995 | Inversion en Activo Fijo | 887 000,000 00 de nuevos pesos |

Fuente: El Financiero Reforma, 1993-1999

Como se pudo ver durante todos los años Cifra realizó altas inversiones al expandirse

Además pudimos observar que las expansiones también llevaron al grupo a un mejoramiento financiero ya que gracias a estas, las ventas crecieron y por lo tanto las utilidades. Y a pesar de que en el año de 1995 declinarón las expansiones no afectó a la compañía en gran manera y con todo su crecimiento si logro crear más fuentes de empleo en el país logrando consolidarse como el líder dentro del sector comercio

A nivel nacional, Cifra ha demostrado su superioridad por el número de establecimientos que tiene

En mayo de 1993 el grupo estaba integrado por 35 almacenes Aurrerá 39 bodegas Aurrerá, 36 supermercados 28 tiendas de ropa 91 restaurantes y cuatro clubes Aurrerá (El Financiero, 1993)

Banker Trust Research afirma que la estrategia comercial de Cifra está basada en cinco puntos los mercados a los que está dirigida el establecimiento de tiendas de bajos precios, su asociación con la cadena estadounidense Wal-Mart el control de costos y la expansión de ventas (El Financiero, 1993)

El documento indica que Cifra continuará con el liderazgo que la ha distinguido desde su surgimiento en la década de los cincuenta y obtendrá mayores ganancias a través de una mayor captación de mercados (El Financiero, 1993)

En 1993 Cifra invirtió junto con Wal-Mart 700 millones de dólares en la construcción de 40 tiendas y entre enero y septiembre de ese año, Cifra abrió un total de 18 tiendas, que se comparan positivamente contra las 11 registradas durante 1992 (El Financiero, 1993)

Hasta el tercer trimestre, las ventas netas de Cifra alcanzaron los nueve mil 633 millones de nuevos pesos, un crecimiento de 20.7 por ciento en relación con el mismo periodo de un año anterior (El Financiero, 1993)

Hasta el tercer trimestre de 1993, Cifra registró un crecimiento real de 21 por ciento en sus ventas, producto de una agresiva estrategia basada en la reducción de sus márgenes de utilidad (El Financiero, 1993)

Durante el primer trimestre de 1994, Cifra incrementó en 63 mil 467 metros cuadrados sus capacidad instalada con la apertura de un centro de autoservicio Aurrerá, cuatro Bodegas, tres Sam's Club y un restaurante Vip's (Reforma 1994)

Con ello se logró una apertura de 37 establecimientos en los últimos 12 meses, mientras que unas 60 más están en proyecto. Cabe destacar que la expansión de las tiendas de ropa del grupo, a través de Suburbia y de sus restaurantes, vía El Portón y Vip's, se realizará en partes iguales con recursos de su socio Wal Mart, lo cual quedó establecido en la asociación de ambos grupos.

Por otra parte durante el primer trimestre del año el Grupo Cifra obtuvo utilidades netas de 185 millones de nuevos pesos que significaron un 27 por ciento menos que las reportadas en el mismo periodo del año anterior principalmente debido al aumento en las inversiones de expansión y modernización de sus establecimientos, informó la empresa (Reforma 1994)

Asimismo comentaron que la utilización de ventas mezcladas, el aumento en expedición de productos perecederos y el programa agresivo en promociones, ocasionaron la caída de 8.08 por ciento en mercado (El Financiero, 1995)

"Aunque la participación de ventas por parte de Sam's Club y Bodegas Aurrerá aumentó respecto a las totales, ambas tuvieron bajos márgenes de operación, sobre todo Sam's por el hecho de la gran cantidad de productos importados", dijo un analista de Finamex (El Financiero, 1995)

Asimismo, Cifra redujo en 10 por ciento el nivel de importaciones de algunas de sus tiendas, ya que en 1994 sólo 35 por ciento de su mercancía era de origen nacional (El Financiero, 1995)

Contar con una estructura financiera sólida representó para Cifra una importante ventaja en el primer semestre de 1995 que le permitió reducir el deterioro operativo y lograr un crecimiento de 26 por ciento real en sus ganancias lo que además le pudo reactivar sus planes de expansión para ese mismo año (El Financiero, 1995)

Así, rompiendo con el inicio de año incierto, en donde se detuvieron las obras nuevas, Cifra puso en marcha 13 nuevas unidades para finales de 1995, siendo más factible si se considera que la obra principal ya había concluido y las demás sólo requerían ser equipadas (El Financiero, 1995)

A tiendas iguales la firma mostró un retroceso cercano a 30 por ciento entre abril y junio de ese año, asimismo, el monto de sus ventas sufrieron una baja de 16.8 por ciento real respecto a igual lapso de 1994 (El Financiero, 1995)

La agresiva política comercial impidió que sus volúmenes de venta disminuyeran en una forma más drástica, ya que la empresa realizó constantes rebajas y ofertas en la mayor parte de sus formatos comerciales y en restaurantes. Esto afectó sus márgenes, debido a que sus costos de venta no se contuvieron en la misma medida del deterioro en sus ingresos, incluso incrementaron 3 puntos porcentuales su injerencia sobre sus ingresos totales (El Financiero, 1995)

Finalmente la estructura financiera del grupo continuó mostrando una posición inmejorable, ya que solamente 18 por ciento de sus activos estaban financiados con capital prestado, de igual forma su apalancamiento financiero se ubicó a un nivel bastante sano de 22.15 por ciento. Y con una capacidad de pago de 1.23 veces (El Financiero, 1995)

La compañía estaba reduciendo las importaciones y sustituyéndolas por artículos nacionales, principalmente en sus tiendas Wal-Mart (El Financiero 1995)

El margen de crecimiento de Cifra cayó 67 puntos base, de 21.75 a 21.08 por ciento, lo cual no es sorprendente considerando que 1994 fue un año malo para el mercado de "retail" (El Financiero, 1995)

Durante 1994 Grupo Cifra cerró dos tiendas (Superamas) y realizó la apertura de 68 de la siguiente manera: tres Aurrerá, 13 Bodegas, seis Wal-Mart, 15 Sam's Clubs, dos Suburbia, y 29 restaurantes Vips (El Financiero 1995)

Durante el primer trimestre de 1994 se abrieron nueve, el segundo 12 el tercero 17 y el cuarto fue el de mayor apertura con 30 tiendas aunque cabe mencionar que seis de los Vips nuevos fueron otorgados como franquicias

El Grupo Cifra disminuirá en 1995 su crecimiento en puntos de venta comparado con el año pasado debido a la situación económica del país, la cual contrajo la demanda y redujo el poder adquisitivo de la población en general los proyectos de Cifra y Wal-Mart registrarán un menor crecimiento en relación a 1994, año en el cual abrieron 64 unidades en los diferentes formatos de negocio que atienden Bodega Aurrerá, Almacenes Aurrerá Superama, Sam's Club y Wal-Mart Supercenters, Suburbia, Vips (Reforma 1995)

Vale decir que con excepción de Estados Unidos Alemania y Francia en ningún otro país existen más supermercados como México

En los primeros nueve meses de 1995 la firma invirtió en activos fijos un total de 887 mdnp Con base a su fortaleza financiera y a la actividad conjunta con su socio comercial Wal-Mart. Cifra mantuvo sus planes de expansión durante ese año por arriba del crecimiento que observaron sus competidores hasta septiembre. ante el entorno recesivo en la economía del país (El Financiero,1995)

Para consolidar su posición en sus zonas de influencia y modernizar sus sistemas, de cómputo, equipo de transporte, y el mobiliario de las unidades en servicio (El Financiero,1995)

Aún cuando en este lapso, Cifra se ubicó entre las firmas que redujeron en una mayor proporción el importe de sus inversiones -respecto al nivel de un año anterior-, mantuvo el liderazgo en cuanto a la apertura de tiendas con la puesta en marcha de cinco nuevas unidades durante el tercer trimestre de ese año en curso

La compañía contaba en 1995 con dos tiendas Suburbia más, una en Iztapalapa y otra en Naucalpan Estado de México, un Vip's en la ciudad de México y otro en Guadalajara, Jalisco además de una Bodega Aurrerá construida en Saltillo, Coahuila (El Financiero,1995)

De ahí que la utilidad operativa hasta el tercer trimestre también se redujo en una proporción de 53.4 por ciento real, al pasar de 949.4 a 441.8 millones de nuevos pesos entre 1994 y 1995, respectivamente

Para dar lugar a un margen sobre las ventas de 3.27 por ciento casi la mitad del nivel que se tuvo en la víspera (El Financiero 1995)

Por último, se puede apuntar que el nivel financiero del grupo se mantuvo sólido, por la reducción de las deudas en el extranjero -que básicamente es con proveedores-, ya que se realizaron menores compras de artículos importados ante la baja demanda de consumidores nacionales por el encarecimiento del dólar

De esta forma la proporción de los débitos totales representó 18.1 por ciento de los activos de la firma, con un nivel de deuda financiera mínimo de 22.2 por ciento uno de los más bajos de su ramo (El Financiero 1995)

En 1995 el grupo invirtió 601.5 millones pesos principalmente en la apertura de 27 unidades operativas De ese total, 15 fueron restaurantes Vips

seis tiendas Sam's Club, dos Wal-Mart Supercenter, dos tiendas Suburbia y dos bodegas Aurrerá (Reforma, 1996)

Como resultado de ésto, el área de ventas de la empresa sumó un millón 199 mil 917 metros cuadrados y el número de asientos de su cadena restaurantera 31 mil 168 (Reforma, 1996)

Durante el tercer trimestre de 1997, la compañía abrió dos Wal-Mart Supercenter, uno en Ciudad Obregón (Sonora) y otro en Cancún (Quintana Roo) La empresa también abrió una tienda de liquidaciones Suburbia en la Ciudad de México (Reforma 1997)

Asimismo en octubre de 1997 la empresa abrió un Wal-Mart Supercenter en la Ciudad de Querétaro (Querétaro) y convirtió una tienda Aurrerá al formato Wal-Mart Supercenter en la Ciudad de México (D F) (Reforma, 1997)

Para 1997 Cifra contaba con un total de 380 unidades operativas: 32 tiendas Aurrerá 62 bodegas Aurrerá, 36 Superama, 37 Suburbia, 160 Vips (incluyendo franquicias), 28 Sam's Club así como 25 Wal-Mart Supercenter (Reforma 1997)

En el segundo trimestre de 1997 Cifra registró un crecimiento en sus ventas de 3.8 por ciento y el margen de utilidad bruto (es decir antes de impuestos) se mantuvo en 20.5 por ciento (El Financiero, 1997)

De 1991 a 1997 Cifra ha invertido cerca de mil 800 millones de dólares en abrir 88 unidades y 57 restaurantes (El Financiero, 1997)

Para 1997 Wal-Mart tenía presencia en diversos países. En Estados Unidos tenía dos mil 740 unidades, entre tiendas y restaurantes, en México 145 en Canadá 136 y en Puerto Rico 11 (El Financiero, 1997)

Wal-Mart tuvo ventas en 1996 por 104 mil 859 millones de dólares y contaba con un total de tres mil 32 unidades en todo el mundo

Las ventas de Cifra ascendieron en 1996 a dos mil 947 millones de dólares y contaba con 373 unidades instaladas en el país (El Financiero, 1997)

Durante los últimos seis años Cifra y Wal-Mart en igual participación invirtieron 15 mil 010 millones de pesos (mil 826 millones de dólares) en crear una nueva compañía que logró, durante ese periodo, abrir 162 nuevas tiendas y restaurantes.

En sólo seis años, la compañía logró duplicar el número de unidades y casi triplicar su área de ventas. Con respecto a 1990, se tiene que al cierre de 1997 la empresa operaba 105 por ciento más de unidades, tenía 175 por ciento más de piso de ventas y 130 por ciento más de asientos de su cadena restaurantera.

Con esto, el número de unidades de la empresa se incrementará 12.1 por ciento con relación al cierre de 1997. Por su parte el piso de ventas de las tiendas y el número de asientos de la cadena restaurantera mostrarán un ascenso de 13.6 y 11.6 por ciento, respectivamente.

El Grupo Cifra convirtió con Wal-Mart Stores 1.435 millones de dólares durante el periodo 1991-1995, en la creación de nuevas unidades y expansión de la empresa (Reforma 1997)

Durante dicho periodo ambas empresas abrieron cerca de 120 unidades operativas (entre tiendas y restaurantes) en diversos estados del país. Al cierre

de 1998 el grupo tenía en operación un total de 352 unidades: 35 Tiendas Aurrerá, 60 Bodegas Aurrerá, 36 Superama, 34 Tiendas Suburbia, 146 Restaurantes Vips, 28 Sam's Club y 13 Wal-Mart Supercenter (Reforma 1997).

Cifra y Wal-Mart Stores formaron un joint-venture en julio de 1991 para operar el formato de tiendas Sam's Club y en mayo de 1992 lo ampliaron para la apertura de nuevas tiendas en los formatos: Tienda Aurrerá, Bodega Aurrerá, Superama, Wal-Mart Supercenter, McLane y centros de distribución.

En enero de 1994, decidieron incluir en sociedad las nuevas aperturas de Tiendas Suburbia y Restaurantes Vips (Reforma.1997)

Cabe destacar que en 1992 Wall Mart tenía mil 932 tiendas y vendía 44 mil millones de dólares; mientras que en 1998 contaba ya con dos mil 858 tiendas y obtenía ingresos por 117 5 mil millones de dólares, de los cuales 7 5 mil millones provenían de sus negocios internacionales que incluían operaciones en Alemania, Argentina, Brasil, Canadá, China, México y Puerto Rico.

En 1994, indicó Pérez Lizaur, Wall Mart contaba con sólo 38 tiendas fuera de Estados Unidos y cuatro años después contaba ya con 625 en operación (El Financiero 1998)

Wal-Mart, es la firma de autoservicio más grande del planeta. Tiene un total de 3 mil 406 tiendas de las cuales un 80 por ciento se ubican en EU. Además de México, Brasil y Argentina, están en Puerto Rico, Canadá, Alemania y China. Tiene ventas por casi 118 mil millones de dólares y su segmento internacional llegaría en 1998 a unos 7 mil 500 millones de dólares (Reforma 1998)

Hablamos en total de una superficie de ventas que ya llegaba a 1 5 millones de metros cuadrados que curiosamente se ha expandido en un 44 por ciento en los últimos cinco años (Reforma.1998).

Desde que se listó en 1977 ha sido de las más bursátiles, ocupaba la tercera posición en ese departamento y es la segunda en ventas, sólo superada por Telmex. Su retorno en dólares para los inversionistas había sido del 65 por ciento en los últimos tres años y del 42 por ciento en 21 años (Reforma,1998)

Para ese entonces analizaban más de 100 proyectos, de los cuales una buena cantidad podrían cuajarse en el transcurso de 1999. Había ya 42 aprobados, entre ellos dos Superamas, siete Bodegas, tres Aurrerá, tres Sam's, ocho Suburbia y 14 restaurantes Vips. Van a iniciar en ciudades como San Juan del Río, y La Piedad en Michoacán, por mencionar algunas plazas.

Cifra-Wal-Mart tenían prevista una inversión superior a los 200 millones de dólares para 1999. El monto incluso superaría a la cifra erogada en 1998 por debajo de la cifra señalada. Para el 2000 podría situarse en esos mismos niveles o quizá un poco más (Reforma 1998)

Para 1998 era una compañía integrada por 63 Bodega, 30 Sam's, 27 Wal-Mart, 33 Aurrerá, 36 Superama, 42 Suburbia y 177 Vips. Los únicos estados en donde no tenía presencia todavía era Baja California Sur, Durango, Colima, Tlaxcala y Campeche.

Vale la pena señalar que apenas en 1991 este grupo estaba fuertemente concentrado únicamente en la zona centro del país (Reforma.1998)

Cifra-Wal-Mart tiene ventas de alrededor de 5 mil 200 millones de dólares y unos 60 mil empleados. Para ese año esperaban tener un crecimiento real en sus ingresos de alrededor del 12 por ciento, en tanto que para 1999 un 5 por ciento, a reserva de poderlo incrementar en función del horizonte que finalmente presente la economía mexicana (Reforma, 1998)

Así que arrebatárle a Cifra el banderín de líder en el ámbito de tiendas de autoservicio no iba a ser precisamente sencillo para otros a pesar de su empuje

Al parecer, las economías de escala logradas mediante la fusión con Wal-Mart comenzaron a dar los primeros destellos de luz, ya que en el reporte al primer trimestre de 1999, Cifra logró notable mejoría a nivel operativo sustentada en la reducción de los gastos (El Financiero, 1999)

A pesar de la contracción en el consumo interno las ventas netas crecieron 3.4 por ciento al sumar 12 mil 562.4 millones de pesos los gastos de operación disminuyeron 3.1 por ciento y con ello, su porcentaje a ventas pasó de 17 a 15.9 por ciento, año con año (El Financiero, 1999)

En el periodo comprendido entre enero a marzo de 1999, Cifra puso en operación cinco restaurantes Vips en la ciudad de México y una tienda de Bodega Aurrerá en la ciudad de Puebla, con lo cual el piso de ventas se incrementó 5 por ciento (El Financiero, 1999)

El Grupo Cifra colocó en Tampico la primera piedra de lo que ser Wal Mart único en el estado, y que representaba una inversión de 120 millones de nuevos pesos y creará mil 800 fuentes de empleo tanto en la etapa de construcción como en el inicio de operaciones, programado para mayo de 1995 (El Financiero, 1994)

Asimismo, construyó para ese entonces tiendas de autoservicio Wal Mart y Sam's Club en Tijuana, Mexicali, Hermosillo, Culiacán, Los Mochis Ciudad Obregón Chihuahua y Ciudad Juárez

4.2 Comercial Mexicana: Crisis y resurgimiento

4.2.1 Expansión, Crecimiento e inversiones

| Año | Que hicieron | Monto |
|--------------------|--|--------------------------------|
| 1993 | Se inaugura la quinta Bodega Price Club en la República | |
| 1994 1er Trimestre | Efectuó inversiones | 167 millones 476 mil nuevos \$ |
| 1994 | Abre una Bodega en Mexicali | |
| 1995 | Se abren nueve tiendas | |
| 1997 | Se abre un Restaurante California en el D F | |
| 1997 3er Trimestre | Se abre un Price Club, dos Restaurantes California y se cierran dos Comercial Mexicana | |
| 1998 | Inauguró una Comercial Mexicana y remodela un Sumesa | |
| 1997 | Unidades operativas de 179 | |
| 1998 | Contaban con 184 unidades de Comercial Mexicana | |

Fuente: El Financiero, Reforma, 1993-1999

La empresa planeaba el refinanciamiento de la deuda de corto plazo en moneda extranjera la cual hasta marzo de ese año ascendía a 113 millones de dólares mientras que la de largo plazo sumaba 130 millones de dólares con una tasa de interés promedio de 9.6 por ciento (Reforma, 1996)

En 1995 el promedio de deuda fue de entre 245 y 250 millones de dólares para finales del año planeamos tener un nivel de 200 millones de dólares. En este momento estamos trabajando en el plan de refinanciamiento para a lo largo del año, amortizar parte de la deuda (Reforma, 1996)

Del monto total de las ventas, 66.1 por ciento correspondió a tiendas Comercial Mexicana, 15.6 por ciento a Bodegas Comercial Mexicana, 8.9 por ciento a Price Club, 5.8 por ciento a Mega tiendas, 2.6 por ciento a Sumesa y 1.1 por ciento a los restaurantes California (Reforma, 1996)

El año pasado, la contracción en ventas ocasionó que los planes de expansión de Comercial fueran suspendidos de 38 tiendas y restaurantes que se pensaban inaugurar solamente se abrieron nueve (Reforma, 1996)

Cabe mencionar que en julio de 1997 la compañía abrió un Restaurante California en el DF (Reforma, 1997)

En el segundo trimestre de 1997 la compañía invirtió sólo 36 millones de pesos, ya que enfocó principalmente a pagar deuda y mejorar sus operaciones

Al cierre de junio de 1997 la empresa operaba 144 tiendas (de los formatos Tienda y Bodega Comercial Mexicana Sumesa Price Club y Megas) y 30 restaurantes California (Reforma 1997)

Además, la compañía inauguró una Comercial Mexicana en Chilpancingo en noviembre. Asimismo, remodeló un Sumesa y completó la conversión de la tienda Comercial Mexicana Mixcoac al formato Mega (Reforma 1998)

4.2.2 Ganancias y Resultados

4.2.2.1 Pronóstico de crecimiento en 1995

Santander espera la recuperación de Comerci, con la instauración de un sistema para el control de inventarios para lo cual invirtió 50 millones de dólares en tecnología computacional entre 1994 y la primera mitad de 1995

Este sistema será capaz de reducir los inventarios, al mismo tiempo que estos están siendo adquiridos, y los resultados se reflejarán en un aumento en el flujo de caja. (El Financiero, 1995)

El bajo volumen de inventarios que manejaban, también provocó una reducción en los costos, principalmente de transportación, y contribuyó a la recuperación del margen de operación, estimado por la correduría en 3.6 por ciento, para el periodo 1995-1998 (El Financiero, 1995)

Comerci redujo su planta laboral en 23.5 por ciento como una medida para disminuir sus márgenes de operación en 0.5 puntos porcentuales para cerrar 1995 con resultados similares a los de 1994 (El Financiero, 1995)

4.2.2.2 Vinculación con Citibank

Controladora Comercial Mexicana firmó un contrato con Citibank N.A. para tener acceso a una línea de crédito comprometida por 100 millones de dólares

La cual podría ser utilizada para pagar el Eurobono de 130 millones de dólares que iba a vencer en abril de 1998, esto en caso de que las condiciones para refinanciar dicho bono no fueran las óptimas (Reforma, 1997)

De acuerdo con información de la compañía, los 30 millones de dólares restantes podrían ser pagados con recursos propios de la operación de Comerci o con otras alternativas que se verían en su momento (Reforma, 1997)

Comerci, de ser necesario, tendría acceso a ésta línea de crédito a una tasa de Libor más 1.5 por ciento en el primer año y de Libor más 1.75 por ciento en el segundo año, a partir del 21 de abril de 1998 (Reforma, 1997)

En 1997 el pasivo total con costo de Comerci asciende a 265 millones de dólares de los cuales 135 millones de dólares corresponden al crédito sindicado

bancario concretado el 30 de junio pasado y 130 millones de dólares al Eurobono mencionado. Los funcionarios de la empresa explicaron que la línea garantizada de crédito que han conseguido con Citibank, permitirá reclasificar 100 millones de dólares de su deuda como pasivo de largo plazo (Reforma, 1997)

De total de sus ventas reportadas en 1996, las Tiendas Comercial Mexicana contribuyeron con el 66.96 por ciento, Bodegas Comercial Mexicana 13.30 por ciento, Price Club 10.32 por ciento, Mega 5.33 por ciento, Sumesa 2.18 por ciento y Restaurantes California con el 1.25 por ciento.

Al cierre de junio de 1997, su número de unidades operativas era de 179, con un piso de ventas de 902 mil 711 metros cuadrados y 6 mil 458 asientos, lo cual representó un crecimiento de 7.7 por ciento y 7.4 por ciento respectivamente con relación al mismo mes de 1996 (Reforma, 1997)

Comercial Mexicana concretó un crédito sindicado por 135 millones de dólares, tiene amortizaciones anuales por aproximadamente 35 millones de dólares, iniciando en julio de 1998 y es prepagable en cualquier momento (Reforma, 1997)

Los directivos de Comercial Mexicana explicaron que del total de los 135 millones de dólares, la compañía liquidó el crédito puente de 120 millones de dólares que había obtenido de JP Morgan a finales de marzo pasado y que le permitió adquirir Kmart de México (Reforma, 1997)

El resto (15 millones de dólares) los empleó para pagar una parte de un crédito puente que tenía la empresa, por 35 millones de dólares, la diferencia de este crédito (20 millones de dólares) lo cubrió la empresa con su flujo de operación (Reforma, 1997)

4.3 Gigante: Desempeño y crecimiento

4.3.1 Expansión, Crecimiento e Inversiones

| Año | Que hicieron | Monto |
|------|---|--|
| 1993 | Inauguran la sucursal 149 en Guadalajara | Con 666 mil metros cuadrados de piso de ventas en 30 ciudades del país |
| 1993 | Abre la Bodega número 30 en Hidalgo | Con 142 mil metros cuadrados de piso de venta en 18 ciudades de la República |
| 1994 | Gigante operaba con 144 tiendas Gigante, 31 Bodegas, 34 Restaurantes y 47 Radio Sack | |
| 1995 | Gigante y Carrefour inauguran el séptimo hipermercado Carrefour en Guadalajara | 200 millones de nuevos pesos |
| 1995 | Inauguran la tienda Gigante número 24 | |
| 1996 | Abren cuatro tiendas. 2 Carrefour y 2 Office Depot | |
| 1997 | Se inauguran 2 tiendas Carrefour. 1 Office Depot, así como cierran 2 cafeterías | |
| 1997 | Proyecto de remodelación | 80 millones de pesos |
| 1997 | Inauguran un restaurante y reinauguran 2 tiendas Gigante ya remodeladas | |
| 1998 | Abren un Bodega Gigante | Con un área de venta de 5000 metros cuadrados |
| 1998 | Concluye la remodelación de 6 tiendas | |
| 1999 | Precisan que tienen en el país 31 mil plazas, siendo uno de los principales generadores de empleo | |
| 1999 | Contaba con 185 unidades en operación | Con un área de venta total de 818 mil 361 metros cuadrados |

Fuente: El Financiero, Reforma 1993-1999

Durante 1992 Gigante invirtió un total de 69.1 millones de dólares

Al realizar un balance sobre el desarrollo del corporativo durante el año pasado las fuentes indicaron que en 1992 el área de ventas se incrementó de manera importante, precisamente a raíz de las adquisiciones que realizó el Grupo en 1992 al ubicarse en 663 mil metros cuadrados para Gigante, cuatro mil 800 para Fleming 137 mil para Bodegas Gigante y 2 mil 700 para Radio Sack (El Financiero, 1993)

Las ganancias de Gigante, mostraron un decremento de 66 por ciento, mientras que Cifra, por ejemplo, mostró un alza de 29 por ciento, consistente con la tendencia de los últimos años (El Financiero, 1993)

Durante 1992 Gigante realizó inversiones por 69 millones de dólares, y para 1993 sus erogaciones hacia tal concepto rebasarían los 80 millones. Más de la mitad se destinará a equipo tecnológico y sistemas de información, y el resto para reconstruir, remodelar y echar a andar nuevas tiendas.

La gran mayoría de los recursos es probable que se destinen a eficientar las tiendas Blanco que recién adquirieron (El Financiero, 1993)

La gran ventaja de esta compra es que a Gigante le permitirá crecer rápidamente en sus áreas de venta. De golpe se hicieron de una buena cantidad de locales, en su gran mayoría bien ubicados a los que ahora el reto será dotarlos de su tecnología. Es un problema que se dice fácil pero para el cual habrá que dejar pasar algún tiempo (El Financiero, 1993)

Evidentemente a su competencia le tomará años crecer en la misma proporción, no sólo por lo que implicaría habilitar esos locales, sino porque ni siquiera existen los terrenos libres suficientes para hacerlo.

Gigante, que actualmente tiene 239 unidades en operación, de las que 181 son del rubro de autoservicios, se dispone a incrementar su participación en el mercado nacional -en donde tiene presencia en 46 ciudades- y recuperará el terreno perdido en los últimos meses (El Financiero, 1993)

Recientemente, el grupo inauguró la sucursal Cruz del Sur en Guadalajara, Jalisco, con lo que llegó a 149 almacenes en operación con un total de 666 mil metros cuadrados de piso de venta, en 30 ciudades del país (El Financiero, 1993).

Con la reciente apertura de una sucursal en Tulancingo, Hidalgo, el grupo cuenta con 30 Bodegas en operación, las cuales corresponden a 142 mil metros cuadrados de piso de venta en 18 ciudades de la República.

Actualmente, la cadena tiene dos unidades de este tipo, las cuales representan 11 mil metros cuadrados de piso de venta.

En abril pasado el consorcio inició las operaciones de Supermart en Irapuato, Guanajuato, para lo cual remodeló y acondicionó una tienda Blanco de seis mil metros cuadrados.

En el rubro de restaurantes, en lo que resta del año, Gigante planea abrir dos cafeterías Toks y remodelar tres unidades más. Hasta el primer trimestre del año, Gigante contaba con 25 cafeterías en diferentes ciudades del país y con cinco restaurantes de especialidad en la ciudad de México (El Financiero, 1993)

Por su parte, Radio Shack de México planea continuar su expansión "a la mayor velocidad posible según la disponibilidad de locales". A la fecha, existen 28 sucursales de la empresa producto de la asociación que Gigante firmó con la estadounidense Tandy International Corporation en julio de 1992.

En lo que va de este año se abrieron los hipermercados Carrefour San Luis Potosí, Villahermosa y Querétaro, con lo que el número de tiendas en operación ya es de 10 (Reforma, 1996)

Al cierre de marzo pasado Gigante contaba con 188 unidades en operación integradas de la siguiente manera 120 tiendas Gigante. 34 Bodegas Gigante. ocho Tiendas Carrefour 22 Tiendas Super G y cuatro Tiendas Super Mart (Reforma,1996)

A la fecha, la empresa cuenta con 189 tiendas operando, entre ellas Gigante, Bodegas Supermarts, Super G y Carrefour. además de los conocidos restaurantes Tok's, tiendas de aparatos electrónicos Radio Shack, y las de productos y equipo para oficina Office Depot (El Financiero, 1996)

Durante el tercer trimestre de 1996 se abrieron cuatro tiendas, así como un centro de distribución para atender pedidos de sus clientes

De las cuatro tiendas, dos fueron Carrefour y se abrieron en Cuernavaca y Querétaro, ambas con un área de ventas total de 21 mil 400 metros cuadrados

Además, dos tiendas Office Depot, una en Toluca y la otra en la Ciudad de México El centro de distribución se abrió también en el D F (Reforma,1996)

Por lo pronto, durante el segundo trimestre de 1997, Gigante inauguró una tienda Office Depot y un centro de distribución ubicados en la ciudad de Monterrey además de que convirtió una tienda Gigante al formato de Bodega Gigante y cerró dos cafeterías Toks (El Financiero, 1997)

Con una inversión de 200 millones de nuevos pesos, Grupo Gigante Carrefour inauguraron el séptimo hipermercado Carrefour, el cual se ubica en Guadalajara

El vicepresidente del grupo informó que esta tienda constituye el hipermercado Carrefour más grande considerando los seis que ya tienen en operación, y es el segundo que se abre en Guadalajara (Reforma,1993)

Afirmó que con la crisis, las ventas del sector autoservicio decrecieron 20 por ciento, mientras que Gigante reportó una disminución de 12 por ciento en sus ingresos al tercer trimestre de 1993 comparado con el mismo periodo de 1994

Esperan cerrar 1995 con una inversión cercana a los mil millones de nuevos pesos, basada principalmente en la puesta en marcha de siete supermercados con el concepto Carrefour en el país

Gigante sumó un área de ventas total de 867 mil 307 metros cuadrados al tercer trimestre de este año lo que representó un aumento de 3.5 por ciento, en relación al mismo lapso del año pasado (Reforma,1993)

Como respuesta a la creciente demanda comercial que registra el municipio de Santa Catarina, fue inaugurada la tienda Gigante número 24 de la entidad en el Centro Comercial Las Palmas (Reforma.1995).

Esta tienda, la número 24 en el estado, es la primera en el País en contar con anaqueles y módulos con una nueva tecnología (Reforma 1995)

El 30 de enero de 1997, Gigante abrió una de sus bodegas en Tultitlán, Estado de México que cuenta con cinco mil metros cuadrados de área de ventas y que en diciembre de 1997 abrió otra en Saltillo con seis mil 300 metros cuadrados (El Financiero 1998)

En 1999, las cadenas Gigante tenían 18 por ciento de participación de mercado y es uno de los principales generadores de fuentes de empleo en el país con 31 mil plazas (El Financiero, 1999)

Las proyecciones en este sentido apuntaban a un crecimiento de alrededor de 8 por ciento en la generación de alternativas de trabajo directo por parte de la corporación, independientemente de los empleos indirectos que también podrían registrar un crecimiento similar con respecto a 1998

Aunque 1998 fue un año difícil, la firma pudo enfrentar los vaivenes dado que los desajustes económicos del año anterior los tomó mejor preparados en comparación con la crítica situación enfrentada al cierre de 1994

Gracias a los recursos provenientes de la venta de Carrefour Gigante pudo hacer frente a sus compromisos y logró prepagar algunos pasivos y renegociar la deuda a largo plazo que hoy está reestructurada a cinco años en pesos (El Financiero 1999)

En 1998, las ventas del grupo registraron un aumento de 2.5 por ciento en términos reales en comparación con 1997, esto sin tomar en cuenta el efecto de la salida de Carrefour que significaba un monto importante en las ventas de la corporación (El Financiero, 1999).

Gigante es uno de los grupos comerciales más grandes de México. Al 30 de junio de 1999, tenía 185 unidades en operación dentro del sector de autoservicio, con un área de ventas total de 818 mil 361 metros cuadrados (Reforma, 1998)

Después de haber liquidado su deuda de corto plazo por 15 millones de dólares en el segundo trimestre de 1999, Gigante tiene un pasivo total con costo de 475 millones de pesos, que vence en septiembre del 2002 y paga una tasa muy cómoda en pesos (Reforma, 1999)

El directivo afirmó que esta deuda no los presiona, por lo que no tienen previsto amortizarla anticipadamente, pues concentrarán su flujo a la expansión

Cabe recordar que las ventas de Grupo Gigante del periodo enero-junio de 1997 ascendieron a siete mil 174 millones de pesos y resultaron superiores en 0.8 por ciento en términos reales a las ventas obtenidas en el mismo periodo de 1996 (El Financiero, 1997)

A la fecha la empresa ha ejercido 80 millones de pesos del proyecto de remodelación y planea que para fines de este año se hayan renovado entre 30 y 35 tiendas, algunas de ellas con una inversión en obras por un millón de dólares cada una. El proceso de remodelación, se prolongará hasta 1998

A pesar de que las obras de remodelación afectaron temporalmente las ventas del grupo durante el segundo trimestre del año se ha comprobado que la renovación de las instalaciones trae consigo beneficios notorios como ocurrió en una de las tiendas Gigante de Tijuana donde después de remodelada registró un aumento de 25 por ciento en ventas (El Financiero 1997)

En cuanto a los nuevos puntos de venta, para el resto del año se tiene planeado abrir por lo menos tres nuevas tiendas recién inauguró una tienda el pasado julio en Tijuana y abrir una más y dos en Monterrey

Actualmente, Grupo Gigante cuenta con 115 tiendas Gigante 34 bodegas Gigante, 26 tiendas Super G, 28 cafeterías Toks y cinco restaurantes especializados, entre otros

La participación del grupo en el ramo de la venta y distribución de productos y equipos de oficina a través de sus diez establecimientos "Office Depot" ha resultado positiva, por lo que a finales de 1997 contarán con dos tiendas más y realizarán inversiones por diez millones de dólares en los próximos dos años sólo en este rubro (El Financiero, 1997)

En este negocio, Grupo Gigante ha invertido alrededor de 20 millones de dólares y está asociado a 50 por ciento con la firma mayorista estadounidense Office Depot, Inc.

4.4 Soriana: Una empresa regional

4.4.1 Expansión, Crecimiento e inversiones

Cuadro 4.4
Expansión y Crecimiento de Soriana, 1993-1999

| Año | Que hicieron | Monto |
|--------------------|---|--|
| 1993 | Cubría todo el noreste del país | Con 21 tiendas |
| 1993 | Ventas anuales | mil 815 millones de nuevos pesos |
| 1993 | Activos | mil 498 millones |
| 1993 | Planta laboral | 8 mil 592 trabajadores |
| 1993 | Construcción de cinco tiendas y remodelación de tres ya existentes | 190 millones de nuevos pesos |
| 1995 | Inauguró su tienda número 52 | Con una inversión de 52 millones de nuevos pesos |
| 1995 1er Trimestre | Sus ventas se incrementaron | 30% |
| 1995 | Inauguran la tienda número 53 y concluye el plan de apertura | Con una inversión de aproximadamente 200 millones de nuevos \$ |
| 1996 | Construyen y equipan 2 centros comerciales | Con inversiones superiores a 250 millones de pesos |
| 1996 | Cierran este año con | 460 mil metros cuadrados en piso de venta |
| 1997 | Consolida una estrategia para los cinco años siguientes | 850 millones de pesos anuales |
| 1997 | Remodelación de tiendas, adquisición de equipo de transporte y Software | 90 millones de pesos |
| 1997 | Instalan un avanzado sistema de cobro | |
| 1997 | Inauguran tres tiendas | |
| 1998 | Atendió a más de 160 millones de clientes y para 1999 la cifra podría llegar a 180 millones de consumidores | |

Fuente: El Financiero, Reforma, 1993-1999

Un director precisó que en los últimos años han puesto mucho interés en la inversión en sistemas y, por tal motivo han canalizado a este rubro 30 millones de nuevos pesos (El Financiero 1993)

Explicó que en 1993 18 por ciento de los productos que vende Soriana en sus 21 tiendas son de importación por lo que sus ventas no se han visto afectadas por la mayor apertura comercial

Con la apertura de las cinco tiendas proyectadas para 1993 Soriana contaría con un piso de ventas de 225 mil metros cuadrados

En 1992 y como reflejo de que el poder adquisitivo no habían mostrado mejoría, las ventas mostraron una baja real de 2.1 por ciento al pasar de mil 853 millones de nuevos pesos a mil 815 millones (El Financiero, 1993)

Empero, en función de la mejoría en operación las ganancias netas de la empresa tuvieron un aumento de 1.2 por ciento real para llegar a 91 millones de nuevos pesos (El Financiero, 1993)

A 19 años de la apertura de la primera tienda en Monterrey Organización Soriana-Hipermarkt cubre todo el noreste de la república, con 21 tiendas, ventas netas anuales por mil 815 millones de nuevos pesos, activos por mil 498 millones y una planta laboral de ocho mil 592 trabajadores (El Financiero, 1993)

La cadena de tiendas originaria de Torreón, Coahuila, ha invertido 190 millones de nuevos pesos durante 1993 en la construcción de cinco tiendas y la remodelación de tres ya existentes

A pesar de la dura y fuerte competencia que existe en la actualidad la cadena Soriana es capaz de poder competir abierta y sanamente en el mercado nacional (El Financiero, 1993)

Concluido el 24 de junio el proyecto que se implantó en las 21 tiendas con que esta cadena de autoservicios cuenta en la zona norte del País

Utilizando minicomputadoras, redes de PC's, comunicaciones vía satélite hardware y software especializado para puntos de venta y básculas, Soriana logró automatizar todos los procesos de sus tiendas desde recibo hasta venta final

De la sucursal Las Torres la número 53 a nivel nacional de la cadena, concluyó el plan de apertura de seis tiendas este año, que representó aproximadamente 200 millones de nuevos pesos de inversión

En 1995 se inauguraron sucursales en Monclova, Gómez Palacio y Ciudad Victoria y en Monterrey se abrieron tres nuevas tiendas, San Agustín, Los Fresnos y Las Torres, con las que suman 17 las sucursales de Organización Soriana en Nuevo León (El Norte, 1995)

Soriana con una participación cercana al 10 por ciento en el sector de tiendas de autoservicio a nivel nacional registró ventas por 3 mil 568 millones de pesos en el primer semestre de 1996 1.2 por ciento menos que en el mismo semestre de un año antes. En lo que fue sólo el segundo trimestre (abril-junio) de 1996 las ventas de la compañía crecieron 5.7 por ciento (Reforma, 1996)

Asimismo, la utilidad de operación de la empresa ascendió a 211 millones de pesos durante enero-junio de este año, 19 por ciento superior que en el mismo lapso del año pasado y en el segundo trimestre se incrementó 22 por ciento resultado del aumento en las ventas y de la reducción en los gastos de operación.

En la inauguración de un nuevo centro comercial Soriana en Santa Catarina el director general de Soriana dijo que para el 2001 se planea tener un total de 100 tiendas en el País y que actualmente Soriana cuenta con 59 tiendas y proyecta generar este año 9 tiendas más en el País (El Norte, 1997).

Señaló que el grupo se ha caracterizado por llevar importantes programas de expansión lo cual no es más que el reflejo de la confianza que se tiene en el País. "Esto nos ha permitido colocarnos como una de las empresas con más crecimiento en el País. Para Soriana La Puerta, se invirtieron 70 millones de

pesos, permitiendo crear 525 empleos directos y 300 indirectos, más 300 que generó durante su construcción", dijo (El Norte, 1997)

Agregó que se iniciaron los trabajos de construcción de otro centro comercial en Guadalupe

"Para el nuevo centro comercial Soriana ubicado en Guadalupe y que será terminado a finales de octubre, y se tendrá una inversión de 80 millones de pesos aproximadamente", dijo (El Norte, 1997)

Al término del evento, el director general de Soriana señaló que el plan económico que ha llevado a cabo el Gobierno, posterior a la devaluación de 1994 ha sido el correcto

"Tan le apostamos a ese proyecto que nuestro crecimiento no paró en 1995 pues crecimos con 6 tiendas, en 1996 cerramos con 6 más, este año vamos a abrir 9 tiendas más"(El Norte, 1997)

De acuerdo con su reporte enviado a la Bolsa Mexicana de Valores en los primeros nueve meses de 1997 Soriana registró una utilidad neta de 591.6 millones de pesos (7.5 por ciento de las ventas), 20.6 por ciento superior a la del mismo lapso de 1996 en tanto que la del trimestre julio-septiembre de 1997 creció 24 por ciento al sumar 212 millones de pesos (Reforma, 1997)

El incremento en la utilidad neta de la compañía fue resultado del aumento en la utilidad operativa, derivado a su vez, de mayores ventas y menores gastos de operación (Reforma, 1997)

Sus ventas netas durante enero-septiembre de 1997 ascendieron a 7 mil 937.9 millones de pesos, 16 por ciento superiores a las del mismo lapso de 1996

Las del tercer trimestre mostraron un alza de 17.6 por ciento al sumar 2 mil 787.6 millones de pesos

Según la empresa, estos incrementos se debieron entre otras cosas al aumento real observado en las ventas a tiendas comparables: 8 por ciento para el trimestre y 7.9 por ciento en los nueve meses terminados en septiembre

Los gastos de operación al tercer trimestre (enero-septiembre) se redujeron como porcentaje de las ventas al pasar de 15.4 por ciento en 1996 a 14.6 por ciento en 1997 (Reforma, 1997)

En el tercer trimestre (julio-septiembre) de 1997 la relación gastos de operación a ventas fue de 14.1 por ciento, contra 15.1 por ciento en el mismo lapso de 1996

Como resultado de esto la utilidad operativa subió 32.9 por ciento en los primeros nueve meses de 1997 y 34.6 por ciento en el tercer trimestre al sumar 554 y 209 millones de pesos, respectivamente. El margen de operación acumulado a septiembre fue de 7 por ciento 0.9 puntos mayor que un año antes

Entre enero y septiembre de 1997, Soriana inauguró tres tiendas, Fresno, Guadalupe y Monterrey (Reforma, 1997)

En 1998, la compañía atendió a más de 160 millones de clientes y para 1999 la cifra podría llegar a los 180 millones de consumidores (El Norte, 1999)

Con una inversión de 52 millones de nuevos pesos la cadena regional Soriana inauguró su tienda número 52 del País y la quinta de Tamaulipas

Córdoba indicó que el nuevo establecimiento, que tiene un área de venta de 7 mil 677 metros cuadrados, operará con 25 cajas registradas y dará empleo a 312 personas (El Norte, 1995)

La cadena regiomontana se asoció con una empresa llamada Inmobiliaria Las Palmas para crear un centro comercial estilo "mall", en el que Soriana es la tienda ancla y habrá otros 35 locales, en la primera etapa, para negocios pequeños (El Norte, 1995)

Un gerente de la inmobiliaria, explicó que la construcción del centro comercial, denominado Plaza Las Palmas, tuvo un costo total de 64 millones de nuevos pesos

El desarrollo comercial ocupa en total 39 mil 890 metros cuadrados de los cuales Soriana abarca 7 mil 677 para los locales comerciales están destinados 4 mil 933 y el resto para estacionamiento (El Norte, 1995)

Organización Soriana abrirá dos tiendas en Tamaulipas, una se ubicará en Tampico y la otra en Matamoros, señaló el Secretario de Hacienda y de Desarrollo Industrial, Comercial y Turístico en ese estado

"Esta empresa llevó a cabo inversiones superiores a los 250 millones de pesos en la construcción y equipamiento de los dos centros comerciales".

"La apertura de estas tiendas es reflejo de la actividad económica y el crecimiento que han observado estas dos ciudades en los últimos años, debido a que se han instalado plantas de empresas importantes y además sirven de centro comercial y de abastecimiento de poblaciones cercanas"(El Norte, 1996)

Informó que con la apertura de estas dos tiendas se cerrará el programa de inversiones de la compañía para el presente año, el cual contemplaba la apertura de cinco centros comerciales (El Norte, 1996)

"El programa de Organización Soriana para 1996 era de abrir cinco tiendas y reinaugurar una más en Torreón, con lo que se invertirían 400 millones de pesos y se alcanzarían los 58 centros comerciales", agregaron fuentes de la empresa

"En cada tienda de Organización Soriana se emplean en promedio 400 personas, con lo cual en 1996 se crearon alrededor de 2 mil empleos directos"

La empresa dio a conocer que con las nuevos centros comerciales que se abrirán en la ciudad de Tampico y el de Matamoros, la empresa cerrará 1996 con 460 mil metros cuadrados de piso de venta (El Norte, 1996)

Mientras que otras cadenas comerciales mantienen en un "compás de espera" sus planes de expansión, el corporativo Soriana construirá seis nuevas tiendas durante 1995 para aprovechar las nuevas condiciones de la economía que durante el primer trimestre del año permitieron a sus ventas un incremento de 30 por ciento (El Financiero, 1995)

Ubicada como la cadena de supermercados líder en el norte del país Soriana se verá beneficiada de la debilidad del peso frente al dólar, pues los consumidores mexicanos que antes cruzaban la frontera para realizar sus compras ahora tendrán que dirigirse a empresas nacionales, señala un estudio de la Casa de Bolsa Indosuez Capital (El Financiero 1995)

De acuerdo con el análisis, sólo en Monterrey, una plaza en donde otras cadenas como Comercial Mexicana se han visto obligadas a cerrar varias tiendas, las ventas de Soriana entre enero y marzo se incrementaron 10 por ciento gracias a la política "defensiva" de descuentos que instrumentó esta compañía para contrarrestar la crisis (El Financiero, 1995)

Asimismo, Soriana ha tenido que ampliar algunos cambios importantes en sus estrategias de operación para seguir adelante con sus números negros. Así la sustitución de productos será inevitable en una compañía con amplia influencia de proveedores extranjeros debido a su localización y presencia geográfica.

Durante 1994 la mezcla de productos de importación de Soriana representó 12 por ciento de sus productos. En 1995, más de 48 tiendas en todo el país, los productos extranjeros sólo representarán 10 por ciento del total de insumos que ofrece esta compañía (El Financiero, 1995)

Mientras que el Grupo Comercial Mexicana y Gigante ambos con problemas de liquidez, reportaron pérdidas netas en su operación durante 1994. Soriana alcanzó ingresos por 135 millones de nuevos pesos, lo que repercutió en un margen de 4.4 por ciento (El Financiero, 1995)

Durante el cuarto trimestre de 1994, Soriana vio incrementadas sus ventas 72 por ciento, dinámica que se debió en 24 por ciento a la integración con Sorimex.

Hasta el cuarto trimestre de 1994 sólo 6.5 por ciento del total de la deuda de Soriana estaba documentada en dólares, sin embargo, 90 por ciento de sus pasivos se negociaron en el corto plazo, los cuales ascienden a 280 millones de nuevos pesos (El Financiero, 1995)

Organización Soriana ha inaugurado 4 nuevas tiendas durante 1995 alcanzando el 57 por ciento de su plan de apertura de sucursales (El Norte, 1995)

El plan de inversiones proyecta una inversión total de 350 millones de nuevos pesos que serán destinados a remodelaciones de tiendas y a la apertura de 7 nuevas para 1995 (El Norte, 1995)

Directivos de la firma han comentado que en los que va del año la actividad de sus tiendas de la frontera ha presentado un muy desempeño impulsado por la alta actividad de la industria maquiladora fronteriza.

Esta buena actividad en las maquiladoras ha sido provocada por la subvaluación del peso y ha hecho que las tiendas de la frontera tengan muy buenas ventas (El Norte, 1995)

La firma estima que para finales de 1995 las ventas de Soriana en esta zona fronteriza crecerán más de 20 por ciento.

En la zona norte, Organización Soriana mantiene un 35 por ciento del mercado total en tiendas de autoservicio medio en piso de ventas (El Norte, 1995)

Para ampliar la gama de sus servicios hacia el consumidor, Soriana abrió una mini gasolinera ubicada en el estacionamiento de Hipermarkt Cumbres.

El subdirector de Inmobiliarias del Corporativo Soriana, señaló que el proyecto inició hace un año y esperan que todas las tiendas cuenten con este servicio (El Norte, 1995).

La idea es que toda la organización, siempre y cuando su espacio se lo permita cuente con este servicio de gasolineras (El Norte, 1995)

La cadena de tiendas de autoservicio instala un avanzado sistema de cobro basado en herramientas de Microsoft (El Norte, 1997).

Utilizando una aplicación basada en computadoras personales y un software desarrollado con herramientas de Microsoft la cadena de tiendas Soriana inició en 1996 un proyecto de actualización tecnológica en los sistemas de punto de venta con el objetivo de *ofrecer un servicio más personalizado a los clientes e información más clara y detallada de los productos que compra*

Después de instalar el sistema en la sucursal de Plaza Fiesta San Agustín la segunda tienda en migrar a un ambiente de sistemas abiertos fue Soriana La Puerta por el presidente Ernesto Zedillo (El Norte 1997)

El director de sistemas de Soriana Hipermarkt, explicó que la estrategia de la compañía es migrar la plataforma actual a sistemas abiertos, que les dan la posibilidad de utilizar hardware y periféricos con más funcionalidades.

Una de las *principales diferencias de esta aplicación con respecto a los tradicionales puntos de venta es que no se utiliza una caja registradora sino una PC con un procesador Pentium* (El Norte 1997)

Capítulo V. Resultados Financieros de las Tiendas Departamentales 1990 a 1998

Las razones financieras utilizadas son las siguientes, (Véase cuadro 5.1)

| Razones | Indicador |
|----------------------------|--------------------------------------|
| Liquidez | Activo Circulante/ Pasivo Circulante |
| Protección al Pasivo Total | Capital Contable/Pasivo Total |
| Retorno en Activos Totales | Utilidad Neta/ Activo Total |
| Productividad | Utilidad Neta/ Capital Contable |

Fuente: Perdomo, Moreno 1999. Elementos Básicos de Administración Financiera

5.1 Cifra

5.1.1 Liquidez

La liquidez mide la capacidad de las empresas para cubrir sus adeudos a corto plazo

En el caso de Cifra se observa que obtuvieron en el periodo de 1990 a 1998 niveles superiores a 1.00, lo que refleja, que no tuvieron problemas para pagarles a sus acreedores a corto plazo

En los años de 1990 y 1994 fueron los más bajos ya que tuvieron 1.04 y 1.09 de liquidez respectivamente (Ver cuadro 5.2).

En cuanto al promedio con las tiendas departamentales su liquidez todavía fue aceptable excepto en 1990

Por lo tanto se puede decir que esta empresa tuvo en este periodo una liquidez mayor a las demás tiendas

Cuadro 5.2

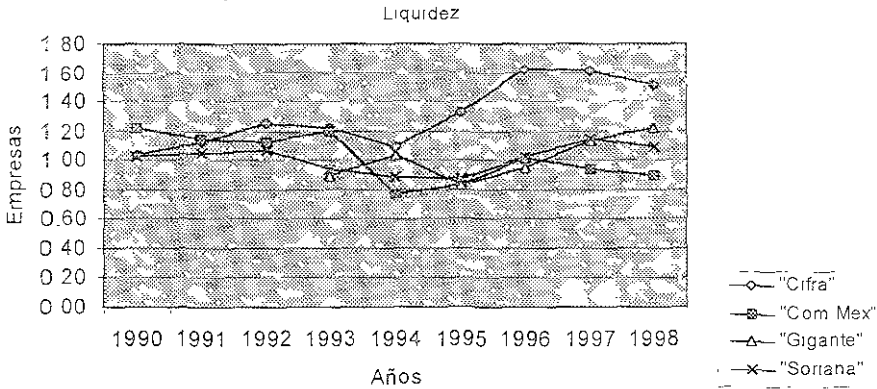
Liquidez de Cifra, Comercial Mexicana, Gigante y Soriana, 1990-1998
(Número de veces)

| Año | Cifra | Comerc | Gigante | Soriana | Suma | Promedio |
|----------|-------|--------|---------|---------|------|----------|
| 1990 | 1.04 | 1.22 | n/d | 1.02 | 3.28 | 1.09 |
| 1991 | 1.12 | 1.14 | n/d | 1.05 | 3.31 | 1.1 |
| 1992 | 1.25 | 1.12 | n/d | 1.07 | 3.44 | 1.15 |
| 1993 | 1.22 | 1.2 | 0.89 | 0.94 | 4.25 | 1.06 |
| 1994 | 1.09 | 0.77 | 1.03 | 0.88 | 3.77 | 0.94 |
| 1995 | 1.33 | 0.83 | 0.83 | 0.87 | 3.86 | 0.96 |
| 1996 | 1.62 | 1.01 | 0.95 | 1.02 | 4.6 | 1.15 |
| 1997 | 1.61 | 0.94 | 1.13 | 1.14 | 4.82 | 1.2 |
| 1998 | 1.51 | 0.89 | 1.22 | 1.09 | 4.71 | 1.18 |
| Suma | 11.79 | 9.12 | 6.05 | 9.08 | | 9.83 |
| Promedio | 1.31 | 1.01 | 1.09 | 1.01 | | 1.09 |

Fuente: Ortiz Dietz, (1992-1999), México Banco de Datos *El Inversionista Mexicano*

Gráfica 5.4

Liquidez de Cifra, Comercial Mexicana, Gigante y Soriana, 1990-1998
(Número de Veces)



Fuente Con base en el cuadro 5.2

5.1.2 Rentabilidad

5.1.2.1 Protección al Pasivo Total

En esta razón los propietarios están invirtiendo con una tendencia alcista muy fuerte hasta el año de 1996 y aunque en 1997 y 1998 disminuyen esta inversión hay un control de la empresa en los propietarios, así como una garantía para sus acreedores (Ver cuadro 5.3).

Comparando los resultados con el promedio de las Tiendas Departamentales en México encontramos que fue mayor, pues sólo de 1990 a 1992 el promedio de las tiendas es mayor y en los demás años Cifra es superior a las demás por lo tanto se concluye que en ésta razón nuevamente vuelve a ser mayor y creciente durante éste periodo pues se demuestra que son los propietarios quienes tienen el control de la empresa demostrando también, la protección que están ofreciendo a sus acreedores así como su capacidad de crédito.

Por lo anterior se puede concluir que tuvieron una gran protección al pasivo total en los años de 1990 a 1998.

Cuadro 5.3

*Protección al Pasivo Total de Cifra, Comercial Mexicana, Gigante y Soriana, 1990-1998
(Pesos de los propietarios, para los acreedores)*

| Año | Cifra | Comerci | Gigante | Soriana | Suma | Promedio |
|----------|-------|---------|---------|---------|------|----------|
| 1990 | 1.54 | 1.63 | n/d | 2.12 | 5.29 | 1.76 |
| 1991 | 1.61 | 1.89 | n/d | 2.69 | 6.19 | 2.06 |
| 1992 | 1.78 | 1.84 | n/d | 3.04 | 6.66 | 2.22 |
| 1993 | 2.49 | 1.42 | 1.15 | 2.84 | 7.9 | 1.98 |
| 1994 | 2.75 | 1.10 | 1.05 | 2.08 | 6.98 | 1.74 |
| 1995 | 3.29 | 1.18 | 1.00 | 2.75 | 8.23 | 2.06 |
| 1996 | 3.43 | 1.43 | 1.57 | 3.10 | 9.53 | 2.38 |
| 1997 | 2.89 | 1.21 | 1.66 | 2.83 | 8.58 | 2.15 |
| 1998 | 2.92 | 1.23 | 1.87 | 2.69 | 8.71 | 2.18 |
| Suma | 22.71 | 12.92 | 8.3 | 24.14 | | 18.53 |
| Promedio | 2.52 | 1.44 | 1.38 | 2.68 | | 2.06 |

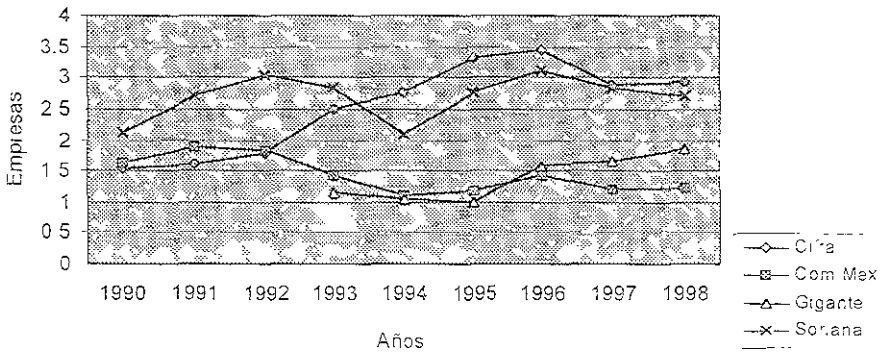
Fuente: Ortiz Dietz, (1992-1999) México Banco de Datos *El Inversionista Mexicano*

Gráfica 5.2

*Protección al Pasivo Total de Cifra, Comercial Mexicana, Gigante y Soriana, 1990-1998
(Pesos de los propietarios, para los acreedores)*

| Año | Cifra | Comerci | Gigante | Soriana | Suma | Promedio |
|-----|-------|---------|---------|---------|------|----------|
|-----|-------|---------|---------|---------|------|----------|

Proteccion al Pasivo Total



Fuente: Con base en el cuadro 5.3

5.1.2.2 Retorno en Activos Totales

La tasa de retorno ganada al igual que la Liquidez y Protección al Pasivo Total fue mayor para Cifra, ya que durante todo el periodo aquí analizado obtuvieron resultados por arriba de 7.83

Comparando los resultados de Cifra en ésta razón con el promedio de las Tiendas Departamentales en México se observa que durante todo el periodo obtiene resultados mayores a éste promedio, a excepción de 1998 que fue ligeramente menor pero aún así comparada con los demás años es bastante satisfactoria para inversionistas y prestamistas, por lo demás se puede calificar su retorno como mayor y constante (Ver cuadro 5.4)

| Año | Cifra | Comerci | Gigante | Soriana | Suma | Promedio |
|----------|--------|---------|---------|---------|-------|----------|
| 1990 | 13.8 | 7.64 | n/d | 3.96 | 25.4 | 8.47 |
| 1991 | 13.8 | 8.1 | n/d | 6.24 | 28.1 | 9.37 |
| 1992 | 13.0 | 7.70 | n/d | 6.15 | 26.8 | 8.93 |
| 1993 | 10.14 | 5.24 | 1.62 | 5.32 | 22.2 | 5.55 |
| 1994 | 10.41 | -3.69 | -0.9 | 3.83 | 9.6 | 2.4 |
| 1995 | 9.81 | 8.56 | 5.64 | 12.37 | 36.4 | 9.1 |
| 1996 | 10.26 | 8.36 | 6.14 | 12.47 | 37.3 | 9.33 |
| 1997 | 11.38 | 5.45 | 4.91 | 12.42 | 34.17 | 8.54 |
| 1998 | 7.83 | 5.44 | 7.63 | 12.56 | 33.46 | 8.37 |
| Suma | 100.41 | 52.71 | 25.02 | 75.29 | | 70.06 |
| Promedio | 11.16 | 5.86 | 4.30 | 8.36 | | 7.78 |

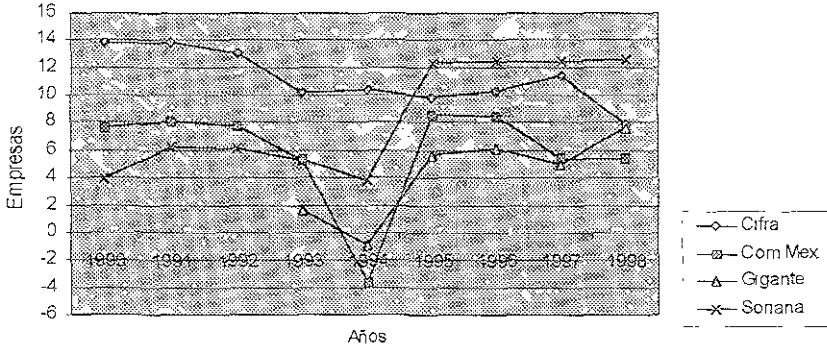
Fuente: Ortíz Dietz, (1992-1999), México Banco de Datos, *El Inversionista Mexicano*

Gráfica 5.3

Retorno en Activos Totales de Cifra, Comercial Mexicana, Gigante y Soriana, 1990-1998 (Retorno total de impuestos)

| Año | Cifra | Comercio | Gigante | Soriana | Suma | Promedio |
|-----|-------|----------|---------|---------|------|----------|
|-----|-------|----------|---------|---------|------|----------|

Retorno en Activos Totales



Fuente Con base en el cuadro 5 4

5.1.2.3 Productividad

En el índice de productividad de Cifra los propietarios de la empresa obtuvieron magníficas utilidades ó beneficios sin tener ningún saldo negativo durante los años de 1990 a 1998, por el contrario obteniendo grandes ganancias, ya que su menor ganancia fue en 1998 de 10 51 lo que nos indica que por cada \$1.00 invertido ellos ganaron \$10 51, resultado nada despreciable y muy positivo

Si comparamos éstos resultados con el promedio de las Tiendas Departamentales vemos que sólo en los años de 1995, 1996 y 1998 son más bajos que éste promedio

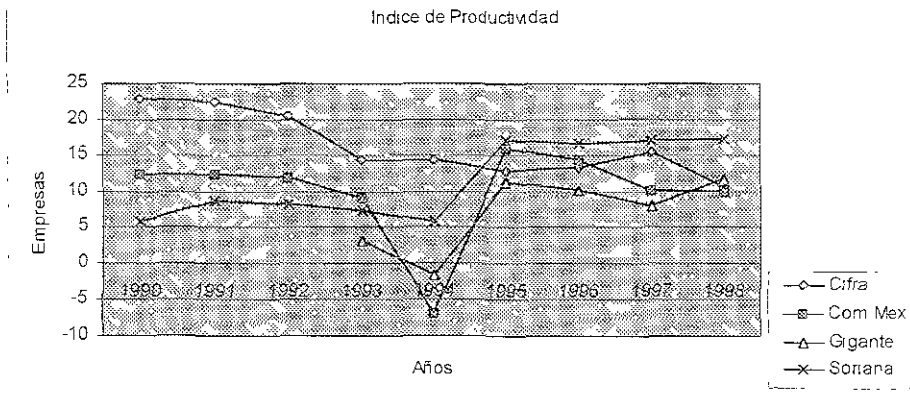
En cuanto al comportamiento de los años 1990, 1991, 1992, 1993, 1994 y 1997 se ve cómo fueron mayores que el promedio de las Tiendas Departamentales en México por lo tanto ésta tienda tiene un buen papel dentro de su ramo que es la comercialización ya que cuenta con resultados mayores y grandes ganancias (Ver cuadro 5 5)

| Año | Cifra | Comerci | Gigante | Soriana | Suma | Promedio |
|----------|--------|---------|---------|---------|-------|----------|
| 1990 | 22 84 | 12 35 | n/d | 5 83 | 41 | 13 7 |
| 1991 | 22 39 | 12 34 | n/d | 8 56 | 43.3 | 14 4 |
| 1992 | 20 35 | 11 88 | n/d | 8 17 | 40.5 | 13 5 |
| 1993 | 14.21 | 8 93 | 3 04 | 7.20 | 33 3 | 8 3 |
| 1994 | 14 20 | -7.03 | -1.73 | 5.68 | 11 2 | 2 8 |
| 1995 | 12 79 | 15.79 | 11 29 | 16.87 | 56 75 | 14 2 |
| 1996 | 13 26 | 14.21 | 10 04 | 16.49 | 54 | 13 5 |
| 1997 | 15 32 | 10 06 | 7 93 | 16 83 | 50 14 | 12 5 |
| 1998 | 10 51 | 9 91 | 11.61 | 17 22 | 49 25 | 12 3 |
| Suma | 145 88 | 88 48 | 42 17 | 102 91 | | 105 2 |
| Promedio | 16.21 | 9 83 | 7 03 | 11 43 | | 11 69 |

Fuente: Ortíz Dietz (1992-1999), México Banco de Datos, *El Inversionista Mexicano*

Grafica 5.4

Indice de Productividad de Cifra, Comercial Mexicana, Gigante y Soriana
1990-1998 (Pesos ganados)



Fuente: Con base en el cuadro 5.5

5.1.3 Ganancias y Resultados

Cuadro 5.6
Ganancias y Resultados de Cifra, 1993-1999

| Año | Que hicieron | Monto |
|-----------------------|--|-------------------------------|
| 1992 tercer trimestre | Obtienen ventas | 9 66 millones |
| 1992 | Ganancias operativas | 463 6 millones de dólares |
| 1992 | Ganancias netas de 29% | 938 millones de nuevos pesos |
| 1994 tercer trimestre | Ventas | 9664 millones de nuevos pesos |
| 1994 | Utilidad Neta | 550 millones de nuevos pesos |
| 1994 | Contaba con una caja de | 47 millones de nuevos pesos |
| 1995 | Estaban financiados con capital prestado | Solo el 18% |
| 1995 | Capacidad de pago | 22 15% |
| 1998 tercer trimestre | Ventas ascienden a | 11 mil 578 millones de pesos |
| 1999 primer semestre | Utilidad neta | Mil 190 millones de nuevos S |
| 1999 primer semestre | Ventas | 26 mil 287 millones de pesos |
| 1999 | Utilidad operativa aumentó | 38% |

Fuente: El Financiero, Reforma, 1993-1999

Cifra es una de las compañías mejor manejadas en el país y en toda Latinoamérica, de acuerdo con la revista "Euromoney".

Las ventas de Cifra en el segundo trimestre de 1993 ascendieron a 6 22 mil nuevos pesos o casi dos mil millones de dólares, un incremento de 20 por ciento en relación con el periodo equivalente en 1992 (El Financiero 1993)

Al tercer trimestre de 1993 Cifra obtuvo por concepto de ventas ingresos por nueve mil 664 millones de nuevos pesos, que comparados con lo ganado en igual periodo de 1992 significó un incremento de 20 8 por ciento (El Financiero, 1994)

Este ascenso es resultado de la estrategia "Precios Bajos Todos los Días". Entre otras razones que explican el comportamiento favorable en las ventas, está la reducción en el margen bruto de la empresa, al pasar de 23 9 por ciento en 1992 a 21 5 en 1993 (El Financiero 1994).

Un hecho sobresaliente es que la rotación de su inventario es de 31 días mientras que el promedio de las demás cadenas del sector comercial es de 45 8 días

El nivel de utilidad neta de Cifra se ubicó en 550 5 millones de nuevos pesos lo que significa un incremento anual de 7 0 por ciento en términos reales este renglón representa el 5 7 por ciento de las ventas, 0.73 centésimas de punto porcentual inferior en relación con lo registrado en 1992 (El Financiero, 1994)

El porcentaje de su pasivo a activo muestra una reducción de 3.44 unidades porcentuales, al pasar de 29.96 por ciento en 1992 a 26.52 en 1993. La liquidez de la empresa, es decir, la razón de pasivo a activo se ubicó en 1.11 por ciento la exigibilidad en 98.92 por ciento (El Financiero, 1994)

Además, el grupo cuenta con una caja de mil 147 millones de nuevos pesos. datos que en su totalidad reflejan una sólida situación financiera de la empresa (El Financiero, 1994)

De acuerdo con estimaciones de analistas del grupo financiero Banamex-Accival, las ventas por metro cuadrado alcanzan un crecimiento superior a 10.0 por ciento, parte de este incremento obedece a que a partir del cuarto trimestre de 1992 la empresa logró consolidar los resultados de los clubes Aurrerá y de las tiendas abiertas Wall-Mart (El Financiero, 1994)

La utilidad operativa de Grupo Cifra ascendió 10.5 por ciento al cierre del tercer trimestre de 1997, al ubicarse en 820.1 millones de pesos (El Financiero, 1997)

Este crecimiento estuvo motivado por el ascenso en el importe de las ventas netas de 8.1 por ciento, que totalizaron en 20 mil 007.8 millones de pesos

Asimismo, Cifra se vio favorecida por los recursos generados por otras operaciones financieras y por una partida extraordinaria de egresos que juntos sumaron mil 20.2 millones de pesos (El Financiero, 1997)

Según el informe de la empresa, los resultados obtenidos muestran la recuperación del sector, registrándose un aumento real en ventas a unidades comparables de 7.3 por ciento, contribuyendo también la expansión de la compañía, que de enero a la fecha ha inaugurado más de 29 unidades

Durante 1993, el grupo Cifra obtuvo un crecimiento de cinco por ciento debido principalmente a la apertura de un nuevo concepto de tiendas de autoservicio como Club Aurrerá, aseguro un estudio realizado por CS First Boston (El Financiero, 1993)

Asimismo, si el crecimiento en las ventas se fortalecería respecto al primer semestre, las cuales al finalizar el año registraban un incremento de 20.4 por ciento en términos reales y 30 por ciento en términos de divisa estadounidense

Las ganancias operativas fueron de 463.6 millones de dólares, un incremento de 8.7 por ciento respecto al año anterior, mientras que los ingresos financieros fueron de 338.3 millones de nuevos pesos (108.5 millones de dólares)

5.1.4 Ganancias y Ventas Netas

Cifra anunció que invertirá mil 151 millones de nuevos en un ambicioso programa de expansión, que tiene como objetivo ampliar su superficie de ventas en 31 por ciento durante 1993 (El Financiero 1993)

Cifra espera ampliar a 266 su número de unidades en servicio con 47 establecimientos más (El Financiero 1993)

Con respecto a los resultados de la empresa, éstos fueron calificados por funcionarios de la misma como satisfactorios, al registrar un aumento real en sus ganancias netas de 29 por ciento para llegar a 938 millones de nuevos pesos

Para ese mismo año de 1993 las ganancias netas, gracias a la apertura de 47 establecimientos, crecieron hasta 268 millones de dólares, cifra 13.6 por ciento superior a la de 1992 (El Financiero, 1993)

El exceso de efectivo, 36.6 por ciento registrado por Cifra en 1992, ayudó para cumplir los sólidos planes de la empresa y la mantuvo como líder en el campo de tiendas de supermercado y departamentales (El Financiero, 1993)

Al no tener pasivos en dólares, Cifra no tuvo mayores problemas para trasladar su mayor eficiencia operativa en el resultado final de su ejercicio, ya que sus utilidades consolidadas alcanzaron un nivel de mil 165.1 millones de nuevos pesos, cinco por ciento por arriba de los mil 107.8 millones de nuevos pesos hasta diciembre de 1993 (El Financiero, 1995)

Por el lado de sus ingresos la mayor empresa comercial del país reportó un crecimiento de 2.64 por ciento real en sus ventas acumuladas al cierre de 1994 pasado, luego de que, éstas se ubicaron en 15 mil 637.3 millones de nuevos pesos contra el nivel de 1993 de 15 mil 234.4 millones de nuevos pesos

El dinamismo que Cifra reportó en este último renglón se atribuyó en primera instancia a la expansión realizada a lo largo del año, hasta el tercer trimestre había abierto 38 nuevas unidades sin contar las 42 que tiene en construcción y por lo menos la mitad podrían entrar en operaciones durante 1995

No obstante, el mejor comportamiento observado por el grupo en este lapso fue precisamente en el aspecto operativo al incrementar sus volúmenes de venta en mercado nacional, de ahí que la utilidad bruta creciera en 3.5 por ciento por arriba de las ventas, no obstante, el castigo en los precios (El Financiero, 1995)

Como se apuntó en un principio la firma mantuvo una estructura financiera bastante sana, sin deudas en moneda extranjera e incluso con bajos niveles de apalancamiento. Por el contrario el efectivo que mantiene en caja generó dividendos que se anotaron en los ingresos financieros, cuya influencia fue determinante en el beneficio de 356 millones de nuevos pesos que reportó el costo integral de financiamiento (El Financiero, 1995)

Cifra reportó una caída en ventas a octubre de 1995 de 12.24 si se compara con el mismo periodo de 1994, al obtener 13 mil 515.13 millones de nuevos pesos (El Financiero, 1995)

Analistas de JP Morgan Securities opinaron que el sector comercial en México no presentaba signos de recuperación en el corto plazo ya que, ésta podría darse hasta 1996. Los niveles de consumo doméstico dice JP Morgan, continuaban retraídos, por lo que estimaron que a finales de 1995 la caída en ventas podría alcanzar el 12 por ciento (El Financiero, 1995)

A pesar de que la empresa había logrado hacer frente a una parte importante de su deuda, el pasivo total alcanzó los dos mil 384.314 millones de nuevos pesos (El Financiero, 1995)

En marzo de 1995 acumuló ganancias por 340.9 mdnp, ello representó un incremento real anualizado de 52.7%. Por encima del comportamiento de su ramo, Cifra se ubicó entre las pocas empresas que mantuvieron su crecimiento en el nivel de utilidades en este inicio del año, lo que deja ver la influencia de una estructura

financiera sana y su capacidad para fondearse con recursos propios, además de su posicionamiento en el mercado de mayoreo en el país (El Financiero, 1995)

Acumuló ganancias por un total de 340.9 millones de nuevos pesos que con relación a los 223.2 millones de nuevos pesos reportados en el mismo lapso de 1994 representaron un incremento real anualizado de 52.7 por ciento (El Financiero, 1995)

En buena medida este crecimiento se atribuyó a la posición financiera de la firma, principalmente por el flujo de efectivo que mantiene en caja, que le permitió continuar recibiendo ingresos por concepto de intereses y en segundo término a su posición monetaria favorable ante el efecto de la inflación. Pese a que no representa un ingreso real, su influencia fue determinante en el resultado final, ya que sin, este el crecimiento habría sido de siete por ciento (El Financiero, 1995)

En ello se destaca que durante este lapso la estructura de deuda de la firma se mostró más sólida, con la reducción de 10 por ciento de sus pasivos -250 mil 646 millones de nuevos pesos- de corto plazo de ahí que sus niveles de endeudamiento se ubicaron en una posición inmejorable (El Financiero, 1995)

Un caso aparte lo constituyó el comportamiento de sus ventas, dado que la firma reflejó en este concepto la contracción de la demanda en el mercado del país, la cual no permitió reflejar el crecimiento en sus pisos de venta, que se calcula fue de 40 por ciento durante los últimos 12 meses.

Por su parte, el nivel financiero del grupo continuó siendo sólido, aún más con la reducción de sus pasivos de corto plazo, que dicho sea de paso conforman la totalidad de su deuda en este periodo. De ahí que la firma no tiene problemas para cubrir sus adeudos de corto plazo, que alcanzan a ser cubiertos por los activos en 1.19 veces (El Financiero, 1995).

Grupo Cifra acumuló -al cierre de 1996- ganancias netas de dos mil 27 millones de pesos, cantidad 2.4 por ciento superior a la obtenida en 1995.

Los ingresos por las ventas descendieron 9.7 puntos porcentuales para ubicarse en 23 mil 250.9 millones de pesos (El Financiero, 1997)

Sin embargo, gracias al estricto control en los costos y gastos de operación éstos disminuyeron y de esta forma motivaron el incremento de la utilidad operativa en 22.2 puntos porcentuales para establecerse en mil 91 millones (El Financiero 1997)

Dentro de la situación financiera, el activo total al finalizar 1996 fue de 19 mil 742.7 millones de pesos, 2.1 puntos porcentuales inferior a la del año anterior

Asimismo, el pasivo total descendió 5.2 por ciento al establecerse en cuatro mil 452.5 millones de pesos (El Financiero 1997).

En los primeros nueve meses de 1997, Cifra reportó una utilidad neta mayoritaria de 2 mil 101 millones de pesos, 88 por ciento superior contra el mismo periodo de 1996 como resultado principalmente de los ingresos extraordinarios reportados

Las ventas netas de la compañía durante enero-septiembre de 1997 aumentaron 8.1 por ciento, al sumar 20 mil millones de pesos, esto como resultado de la recuperación en el consumo y de las aperturas realizadas por la empresa

La estabilidad en costos y gastos, así como el aumento en las ventas permitió que la utilidad operativa se incrementara 10.5 por ciento en los primeros tres trimestres de 1997, contra el mismo lapso de un año antes al alcanzar 820 millones de pesos. El

margen operativo fue de 4.09 por ciento, contra 4.00 por ciento del año pasado (Reforma, 1997).

La utilidad neta mayoritaria creció 88 por ciento por los ingresos extraordinarios que fueron de 967.8 millones de pesos (Reforma, 1997).

En lo que concierne al tercer trimestre (julio-septiembre) de 1997. Cifra registró un alza en ventas a unidades comparables de 7.3 por ciento, con lo que las ventas a unidades totales avanzaron 23 por ciento (Reforma, 1997).

Las ventas de Cifra durante el periodo comprendido de julio-septiembre de 1998 ascendieron a 11 mil 578 millones de pesos, cifra 37 por ciento superior en términos reales al importe reportado en igual periodo de 1997 (El Financiero, 1998).

Grupo Cifra, mostró al cierre de 1997 una utilidad neta mayoritaria por tres mil 481.4 millones de pesos, lo cual representó un incremento de 48.4 por ciento respecto a los dos mil 345.6 millones de pesos de 1996, apoyada en un crecimiento en ventas (El Financiero, 1998).

Así, los ingresos de Cifra totalizaron 32 mil 908.5 millones de pesos que se comparan positivamente con los 26 mil 905.9 millones de pesos de 1996.

Las ventas a tiendas comparables de Cifra reportaron un incremento de 14 por ciento en abril de 1998, con relación al mismo mes de 1997.

Con base en el crecimiento de abril de 1998, se tiene que el aumento en ventas a tiendas comparables mostrado por la compañía en el primer cuatrimestre de 1998 es de alrededor de 7.5 por ciento, con respecto al mismo periodo de 1997 (Reforma, 1998).

Cabe mencionar además que el crecimiento obtenido por el grupo en ventas a mismas tiendas fue mayor al reportado por Soriana para el mismo mes, que fue de 6.7 por ciento (Reforma, 1998).

Cabe comentar, que la principal área de influencia de Cifra (zona metropolitana de la República Mexicana) fue la más afectada por la crisis económica y desde 1997 ha venido presentando una clara recuperación en el consumo. En dicha región la compañía tiene concentrado aproximadamente el 65 por ciento de su piso de ventas (Reforma, 1998).

Los directivos de estas cadenas mostraron optimismo, al reportar sus resultados al segundo trimestre de 1998, debido a que han notado aumentos en el consumo interno y a que continúan creciendo y acaparando mercado.

Las ventas de Cifra durante el segundo trimestre de 1998 ascendieron a 11 mil 227 millones de pesos, 57 por ciento superior más en términos reales al que reportó en el mismo periodo del año pasado (El Financiero, 1998).

Cifra informó que durante este segundo trimestre se abrieron cinco unidades operativas fuera del área metropolitana de la ciudad de México, dos restaurantes Vio's en Monterrey, otro en Puebla y uno más en Aguascalientes, además de un Sam's Club en León Guanajuato (El Financiero, 1998).

Los ingresos de Cifra, considerada la mayor cadena de tiendas de autoservicio en México, crecieron 32 por ciento durante 1998 totalizando 51 mil 474.5 millones de pesos; así después de cuatro años, la empresa logró superar las ventas obtenidas en 1994 que fueron por 41 mil 639 millones de pesos (El Financiero, 1999).

La mayor penetración de Cifra en el país la llevó a registrar el incremento en ventas más dinámico del sector, cuyo aumento promedio fue de 14 por ciento en el año, no obstante, el crecimiento en los costos y gastos de operación provocaron que la utilidad operativa de la compañía únicamente aumentara 1.5 por ciento (El Financiero 1999)

Además, la expansión realizada mediante la apertura de 26 unidades operativas y la ampliación de un centro de distribución para la división de autoservicios motivaron el incremento de los gastos en más de 34.5 por ciento en 1998 (El Financiero 1999)

Cifra operaba en abril de 1999 191 tiendas de autoservicio entre formatos hipermercado, convencional y tipo bodega, 44 departamentales Suburbia y 186 restaurantes Vips y otros de tipo italiano (El Financiero, 1999)

El piso de ventas de Cifra supera en casi 60 por ciento al de sus dos principales competidores, alcanza mil 440 millones de metros cuadrados y cada uno generó ventas por 35 mil 755.4 millones de pesos al cierre de 1998

Durante el último trimestre del año, que fue cuando se comenzó a hacer más evidente la desaceleración en el consumo interno, Cifra fue muy conservadora y selectiva en la implementación de campañas promocionales y de descuentos, por lo que las ventas netas mostraron un débil desempeño en ese periodo presentando un incremento de 5.8 por ciento y la utilidad de operación disminuyó 5.1 por ciento (El Financiero 1999).

Para 1999 Cifra planeaba invertir dos mil 500 millones de dólares para la apertura de 43 unidades, 15 tiendas de autoservicio, nueve departamentales y 19 restaurantes (El Financiero, 1999).

Cifra operaba en 33 ciudades del país y había 47 ciudades más donde existía demanda suficiente para continuar con su expansión (El Financiero, 1999)

Afectada por un menor producto financiero y una mayor tasa de impuestos, la utilidad neta de Cifra aumentó sólo 1.4 por ciento en el primer semestre de 1999, con relación al mismo periodo de 1998, al sumar mil 190 millones de pesos, sin embargo, a nivel operativo, reportó muy buenos resultados (Reforma, 1999)

Las ventas netas de Cifra sumaron 26 mil 287 millones de pesos en el periodo enero-junio de 1999, un 2.7 por ciento más, en comparación al mismo lapso de un año antes (Reforma, 1999).

La empresa logró mejorar en 20 y 100 puntos base sus márgenes bruto y de operación, respectivamente. Esto permitió que la utilidad operativa aumentara 38 por ciento, con relación al primer semestre de 1999 (Reforma, 1999)

Su flujo operativo creció 27 por ciento, al sumar mil 701 millones de pesos. Este aumento es resultado de la mejora en la utilidad de operación

El buen desempeño operativo fue casi totalmente absorbido por un menor producto financiero y una mayor tasa impositiva. Así la utilidad neta creció sólo 1.4 por ciento (Reforma, 1999)

En lo que corresponde al segundo trimestre (abril-junio) de 1999, la compañía tuvo aumentos de 20 y 17 por ciento en la utilidad operativa y flujo operativo respectivamente

Las ventas netas del Grupo Cifra, sufrieron una caída de 8 por ciento durante el primer semestre del año en comparación con el mismo periodo del año anterior

Pero la caída es aún peor si sólo se toma el segundo trimestre en donde las ventas bajaron 17 por ciento el drástico descenso en el volumen de ventas del grupo se debió a la contracción del mercado interno y la inflación que mermó el poder adquisitivo de la población (Reforma, 1999)

Cifra tuvo la caída más dramática en sus ventas durante el segundo trimestre del año En ese periodo la baja en las ventas netas fue de 17 por ciento

Al primer semestre el volumen de ventas descendió 8 por ciento al sumar 8 mil 802 millones de nuevos pesos (Reforma 1999)

El margen de utilidad bruta disminuyó tres y medio puntos porcentuales, en buena parte debido a las rebajas necesarias para mantener saneados los inventarios y sostener el mayor número de ofertas (Reforma, 1999)

A pesar de haber incrementado en aproximadamente 11 por ciento su área de ventas y en 15 por ciento el número de asientos de su cadena restaurantera, las ventas netas de Cifra cayeron 15 por ciento en 1995, lo que se explica principalmente por la crisis económica, misma que se tradujo en una pérdida importante en el poder adquisitivo de la población (Reforma, 1996)

Además debido a que las ventas de la empresa disminuyeron más que los costos de ventas y los gastos de operación, la utilidad operativa decreció 54.5 por ciento en 1995, en comparación a un año anterior (Reforma, 1996)

Durante el tercer trimestre del año las ventas totales de Cifra decrecieron 9 por ciento en términos reales A unidades comparables la reducción fue de 11 por ciento después de la inflación, informó la empresa en un comunicado

A pesar de la disminución de las tasas de interés respecto a las vigentes en 1995 los productos financieros aumentaron su contribución en 10 por ciento por el aumento del efectivo proveniente de las operaciones y por menores inversiones para la expansión (Reforma, 1995)

Sobre bases acumuladas, las ventas registran una disminución de 11 por ciento y la utilidad sin considerar el efecto monetario aumentó 20 por ciento, ambos en términos reales (Reforma 1996)

5.1.5 Resultados Finales: Cifra, el grupo más sólido

La calificación que los expertos dan a Cifra es excelente ya que consideran que las ventas obtenidas por el grupo son superiores a la de sus competidores además de que cuenta con el número mayor de unidades y pudo compensar el impacto en los precios con mayores volúmenes de venta producto de la expansión de sus unidades y la implementación de campañas publicitarias más agresivas

Por otro lado la estructura financiera de grupo, se ubicó a un mejor nivel debido al mayor flujo de efectivo que generaban sus operaciones y en cuestión de liquidez la firma se mantuvo siempre por encima de 1.00

Así mismo se perfila como el corporativo más rentable y con las mayores posibilidades para enfrentar la competencia externa ya que la liquidez con la que cuenta se presenta como su principal ventaja frente a sus competidores nacionales y su nivel de endeudamiento pese a las fuertes inversiones realizadas (ya que han sido cubiertas con flujo propio) se ha mantenido bajo.

En 1995 el 18% de sus activos estaban financiados con capital prestado y su apalancamiento financiero se ubicó a un nivel bastante sano de 22.15 por ciento. Y con una capacidad de pago de 1.23 veces.

En 1995 hubo una crisis económica fue un año difícil y Cifra también sufrió una caída de ventas debido a la contracción del mercado interno y la inflación que mermó el poder adquisitivo de la población reflejándose también en la utilidad operativa pues ésta decreció 54.5 por ciento, en comparación a un año anterior.

Se puede decir que este año fue el más difícil, pero Cifra pudo superarlo por encima de sus competidores y salió adelante fuera de esto siempre se mantuvo con ventas hacia arriba gracias a sus expansiones, inversiones y mayor capital generado.

Durante los primeros tres meses de 1993, el Grupo Cifra mantuvo una tendencia creciente en los niveles de ventas, producto de la expansión de sus unidades y la implementación de campañas publicitarias más agresivas que le permitieron compensar el menor consumo de la población y la fuerte competencia en el sector comercial de acuerdo con especialistas bursátiles (El Financiero, 1993).

De ahí que la mejoría en los niveles de ingresos se basó de manera especial en la apertura y expansión de unidades, tanto en el concepto tradicional como en los Clubes de Precios en asociación con Wal-Mart Stores.

No obstante este buen comportamiento en las ventas, el nivel operativo del grupo estuvo afectado básicamente por dos problemas, en primer término debido al castigo a los precios de los productos y en segundo lugar por el incremento nominal de 22 por ciento, y de 2 puntos porcentuales en el costo de ventas, como porcentaje de los ingresos netos por el inicio de operaciones de sus nuevas unidades y la remodelación en tiendas ya existentes (El Financiero, 1993).

El nivel de ganancias del grupo, por su parte, no mostró este deterioro, por el contrario mantuvo una tendencia creciente de 46.62 por ciento al sumar 238 millones 625 mil nuevos pesos. La estructura financiera del grupo, aun cuando es bastante sana, se ubicó a un mejor nivel debido al mayor flujo de efectivo que viene generando en sus operaciones. Esto le permitió incrementar sus activos por encima del avance en los débitos debido a ello el apalancamiento total se ubicó en 27.07 y el costo financiero en 37.11 por ciento. En cuestión de liquidez la firma muestra una razón de 1.23 veces (El Financiero, 1993).

Cifra reportó utilidades por el equivalente a 538.5 millones de nuevos lo que representa una contracción de 8.31 por ciento en relación con la obtenida en similar período de 1993.

Así la comercialización de sus productos arrojó ingresos por 10 mil 734 millones de nuevos pesos, es decir, un incremento de 4.1 por ciento.

Por otro lado se destaca que pese al incremento marginal en los costos de venta y la contracción de 3.2 por ciento en los gastos de operación, la utilidad operativa

manifestó un comportamiento favorable con un saldo de 661 7 millones de nuevos pesos, 33 8 por ciento más que el año anterior

Otro elemento que influyó de manera directa en el resultado final de la firma fue el Costo Integral de Financiamiento (CIF), mismo que reportó ingresos adicionales por 180 8 millones de nuevos pesos, lo que contribuyó a reducir el efecto negativo en los resultados corporativos

Por lo que respecta a los resultados, la firma obtuvo entre enero y septiembre de 1994 un nivel de ventas de 10 mil 734 2 millones de nuevos pesos cantidad que significó un crecimiento real de cuatro por ciento con relación a los 10 mil 311 7 millones de nuevos pesos que se obtuvieron un año antes (El Financiero, 1994)

Del lado de la situación operativa, los datos proporcionados por Cifra muestran una mayor eficiencia, no obstante el incremento en la participación de los ingresos de los formatos de tiendas de mayoreo y medio mayoreo, los cuales manejan niveles de precios más bajos (El Financiero, 1994).

De ahí el dinamismo en la utilidad de operación en este periodo que al ubicarse en 661 6 millones de nuevos pesos fue superior en 33 76 por ciento real a los 494 6 millones de nuevos pesos que se reportaron hasta septiembre de 1993. Este nivel en relación con el total de ventas (El Financiero, 1994)

Empero, uno de los renglones que vio afectado fue el resultado final, dado que el nivel de ganancias de este periodo -538 5 millones de nuevos pesos- sufrió una reducción real de 8 32 por ciento respecto a la cantidad que se obtuvo el año anterior (El Financiero, 1994)

En esto se deja ver no sólo el castigo en los precios, también el que disminuyera los beneficios financieros que tradicionalmente había venido reportando el grupo, producto de un importante flujo disponible. Debido a esto último se redujeron en casi 40 por ciento los intereses ganados del fondo de pensiones, de ahí que el costo integral de financiamiento representara también un menor ingreso para el grupo (El Financiero, 1994).

Mientras que en el aspecto financiero la firma continuó mostrándose firme, con un bajo nivel de endeudamiento pese a las fuertes inversiones realizadas durante este periodo, dado que buena parte de los requerimientos se han cubierto con flujo propio. Incluso el apalancamiento total se redujo en tres puntos porcentuales, ubicándose en 23 67 por ciento, en tanto que el nivel del pasivo oneroso en 31 01 hizo lo propio en cinco puntos porcentuales respecto al porcentaje de un año antes (El Financiero, 1994)

No obstante, la liquidez ha resentido la disminución del efectivo disponible, ya que actualmente apenas se alcanza a cubrir la deuda de corto plazo, en razón de 0.98 veces (El Financiero, 1994).

Cifra se perfila como el corporativo del sector servicios más rentable y con las mayores posibilidades para enfrentar la competencia externa, asegura un estudio comparativo de esta industria elaborado por el First Boston Bank

Especifica que la liquidez con la que cuenta la empresa se presenta como su principal ventaja frente a sus competidores nacionales, pues esta situación le permitirá financiar su expansión doméstica (El Financiero, 1993)

La firma financiera asegura que Cifra se convierte, a partir de su asociación con la compañía Wall-Mart, en una de las mejores opciones para los inversionistas (El Financiero, 1993)

Consideran que en los resultados que presente esta cadena de tiendas de autoservicios y restaurantes, la utilidad neta podría superar la dinámica de 20 por ciento y que en 1993 esta podría conseguir un crecimiento real de 18 puntos porcentuales, sin tomar en cuenta los beneficios de las operaciones con Wall-Mart (El Financiero 1993)

Las ventas totales de Cifra, de acuerdo con las estimaciones, podría situarse en 10.6 millones de nuevos pesos, un crecimiento de 22.3 por ciento con relación a los resultados en este renglón para 1991 (El Financiero, 1993)

Para 1993, las ventas de esta controladora deben alcanzar 13.4 millones de nuevos pesos, como resultado de las nuevas tiendas que se tienen en proyecto

El grupo Cifra fue designado por la revista Forbes Global como una de las empresas más importantes del mundo dentro del sector comercial

La lista "A" que presenta a las 400 empresas de mayor relevancia en el orbe --según su rango en la industria-- fue publicada en la edición del 11 de enero de 1999 indica un comunicado del propio grupo (El Financiero, 1999)

Se destaca que Cifra es la única firma mexicana en su sector, junto con otras 31 compañías más de otros países como Alemania, Estados Unidos, Francia y Suecia entre otros (El Financiero, 1999).

La selección de estas empresas se hizo tomando en cuenta cinco elementos: el retorno de capital anual promedio entre 1993 y 1997, el crecimiento en ventas durante el mismo periodo, el cambio en los precios de las acciones de la compañía durante 52 semanas de 1998 hasta el 14 de diciembre, y las utilidades netas por empleado (El Financiero, 1999)

El quinto elemento, sus expectativas de crecimiento (un consenso en la proyección del crecimiento de las ganancias por acción para 1999 estimado por analistas financieros alrededor del mundo).

De las cinco variables, las más importantes son el retorno de capital y las expectativas en utilidades (El Financiero, 1999)

De acuerdo con la revista Forbes Global, Cifra, que dirige Jerónimo Arango obtuvo ventas de cuatro mil 78 millones de dólares durante 1998

Por otra parte, las tiendas Wal-Mart en Estados Unidos también aparecen en la citada lista, registrando ventas de hasta 117 mil 958 millones de dólares en 1998 (El Financiero, 1999)

Se destaca que sólo otra empresa mexicana --Telmex-- aparece en este listado de 400 empresas, dentro del sector telecomunicaciones (El Financiero 1999).

5.2 Comercial Mexicana

5.2.1 Liquidez

En esta razón Comercial Mexicana comienza con cantidades satisfactorias y a partir del año de 1994 decae por menos de 1.00, no logrando recuperarse de este año a 1998 (Ver cuadro 5.2)

Ahora comparándola con el promedio de las Tiendas Departamentales, sólo en los años de 1990, 1991 y 1993 se mantiene ligeramente arriba del promedio de dichas tiendas y en los demás años las cantidades son inferiores al promedio de las Tiendas Departamentales en México, demostrando así una menor y deficiente liquidez para sus acreedores

Con estas cifras por debajo del 1.00 esta empresa indica que su posición para cubrir sus pasivos está siendo totalmente inadecuada

La posición de liquidez para Comercial Mexicana, debería mejorarse ya que es un interés justificable para la administración y para los acreedores de la empresa a corto plazo

5.2.2 Rentabilidad

5.2.2.1 Protección al Pasivo Total

La protección al pasivo total fue buena hasta 1993, pero bajó un poco en el año de 1994 y 1995 (Ver cuadro 5.3).

En esta razón a pesar de que en 1994 fue la cifra más baja se puede decir que el control de la empresa, estaba en manos de los propietarios

La inversión de los propietarios nunca es inferior a la de los acreedores, por lo que se concluye que el control de la empresa siempre ha estado en manos de los propietarios, pero con unas cantidades poco satisfactorias y con una tendencia decreciente

Por otro lado si se compara con el promedio de las Tiendas Departamentales en México se observa que en todo el periodo aquí analizado fue inferior demostrando así un bajo desempeño frente a la industria.

5.2.2.2 Retorno en Activos Totales

La tasa de retorno de Comercial Mexicana fue de 7.6 en activo total durante 1990

En esta razón se observa que fue constante la tasa del retorno ganada por la empresa hasta el año de 1992 bajando ligeramente en 1993 y perdiendo totalmente en

1994 por debajo de -3.7. Afortunadamente logra reponerse en 1995 y 1996 tendiendo a bajar nuevamente en 1997 y 1998 (Ver cuadro 5.4)

Comparando los resultados con el promedio de las Tiendas Departamentales en México se ve que en todo el periodo aquí analizado se encuentra por debajo de éste, y aún en 1994 en donde el promedio es el más bajo, Comercial Mexicana no logra obtener una cantidad cercana a ésta ya que por el contrario obtiene una cantidad menor

De todo esto se concluye que tuvieron un retorno constante a excepción de 1994, pero comparada con la industria menor

5.2.2.3 Productividad

Nuevamente en esta empresa se ve la gran pérdida que sufrieron los propietarios en el año de 1994, ya que en vez de obtener una utilidad o beneficio perdieron 7 pesos por cada peso invertido (Ver cuadro 5.5)

Posteriormente se reponen con un gran salto en 1995 y se mantienen con una ganancia en los años posteriores, no significando con ésta ganancia una productividad satisfactoria, ya que comparada con el promedio de las Tiendas Departamentales en México fue menor a excepción de 1993, 1995 y 1996, años en los cuáles logra superar a éstos promedios, pero como en la mayoría de los años fue menor e incluso llegó a tener una gran pérdida en 1994 se analiza a ésta razón como menor

5.2.3 Ganancias y Ventas Netas

Cuadro 5.7
Ganancias y Ventas Netas de Comercial Mexicana, 1993-1999

| Año | Que hicieron | Monto |
|----------------------------|--|---|
| 1993 3er Trimestre | Reporta Ventas | 4 mil 905 1 millones de nuevos pesos |
| 1994 1er Trimestre | Reporta Ventas | 8 mil 870 millones 129 mil nuevos pesos |
| 1994 1er Trimestre | Reporta utilidad en operación | 72 millones 49 mil nuevos \$ |
| 1997 3er Trimestre | Registra incremento en ventas | 6 6 por ciento |
| 1997 de enero a julio | Aumentó sus ventas a tiendas comparables | 4 7 por ciento |
| 1997 3er Trimestre | Ventas netas aumentan de | 11 mil 101 millones de pesos a 12 mil 336 millones de pesos |
| 1997 de julio a septiembre | Mejoran sus ventas por las campañas de Julio el mes más regalado y fiestas patrias | Con 7 y 7 3 por ciento respectivamente |
| 1997 diciembre | Crecen sus ventas a mismas tiendas por temporada navideña | 2 6 por ciento |
| 1997 4to Trimestre | Crecen ventas a tiendas iguales | 8.2 por ciento |
| 1998 julio | Ventas crecen | 11 6 por ciento |
| 1999 1er Trimestre | Reporta ventas | 5 mil 614 millones de pesos |
| 1999 1er Trimestre | Aumenta su Utilidad Neta | 133 por ciento |

Fuente: El Financiero, Reforma, 1993-1999

Al tercer trimestre de 1993, Controladora Comercial Mexicana reportó ventas por cuatro mil 905 1 millones de nuevos pesos que significan un incremento de 15 4 por ciento en relación al año anterior (El Financiero 1993).

Este resultado se debe principalmente a la creciente contribución de los Price Club, que aportaron 8.5 por ciento de los ingresos de la comercialización de los productos de Comerci (El Financiero, 1993)

Por otra parte, el costo integral de financiamiento presentó una desaceleración benéfica a la compañía, al pasar de menos 21 mil 319 millones en los nueve meses de 1992 a menos dos mil 155 millones de nuevos pesos de igual periodo de 1993. Esto se debió al aumento de 32 por ciento en los intereses pagados derivados principalmente de la emisión de 130 millones de dólares de bonos garantizados a cinco años a una tasa de 8 75 por ciento anual los que fueron emitidos a mediados del pasado abril (El Financiero 1993)

Las ventas a mismas tiendas de registraron un incremento de 6.6 por ciento en el tercer trimestre de 1997, comparado con un aumento del 0.2 por ciento en el mismo periodo de 1996 (Reforma,1997).

El incremento en las ventas del tercer trimestre de 1997 es resultado del crecimiento de 7 por ciento que observaron las ventas a tiendas comparables en julio 8.6 por ciento en agosto y 4.3 por ciento en septiembre (Reforma, 1997)

Para los primeros nueve meses de 1997, las ventas a tiendas iguales aumentaron 5.1 por ciento, comparado con un decremento del 5.9 por ciento en el mismo lapso de 1996 (Reforma,1997)

La empresa mantiene su expectativa de aumentar en 4.5 por ciento sus ventas a mismas tiendas en 1997, contra el año anterior

Durante julio-septiembre la empresa abrió un Price Club en Monterrey, así como dos Restaurantes California (Reforma,1997)

De total de sus ventas reportadas en 1996, las Tiendas Comercial Mexicana contribuyeron con el 66.96 por ciento, Bodegas Comercial Mexicana 13.30 por ciento Price Club 10.32 por ciento, Mega 5.33 por ciento, Sumesa 2.18 por ciento y Restaurantes California con el 1.25 por ciento

Al cierre de junio de 1997, su número de unidades operativas era de 179, con un piso de ventas de 902 mil 711 metros cuadrados y 6 mil 458 asientos lo cual representó un crecimiento de 7.7 y 7.4 por ciento, respectivamente con relación al mismo mes de 1996 (Reforma,1997)

Comercial Mexicana incrementó 7 por ciento sus ventas a tiendas comparables (sin incluir nuevas tiendas) en julio de 1997 contra el mismo mes de 1996, informaron funcionarios de la compañía (Reforma,1997)

Los funcionarios explicaron que dicho incremento se debió principalmente al éxito de la campaña "Julio el Mes más Regalado" esto a pesar de haberse enfrentado una competencia más agresiva en relación al año pasado.

En julio de 1996 las ventas a tiendas iguales de Comercio reportaron un decremento de 3.6 por ciento contra el mismo mes de 1995 (Reforma,1997)

Por su parte, de enero-julio de 1997 aumentó 4.7 por ciento sus ventas a tiendas comparables, en relación al mismo periodo de 1996 Este comportamiento representa una recuperación importante, si se considera que en los primeros siete meses de 1996 las ventas a tiendas iguales de la compañía cayeron 8.2 por ciento contra el mismo lapso de 1995 (Reforma,1997)

Los funcionarios dijeron que la compañía mantiene su expectativa de crecer en 4.5 por ciento sus ventas a mismas tiendas en 1997, contra el año anterior

Las ventas netas de Comercio durante los primeros nueve meses de este año aumentaron 11.1 por ciento comparado con igual lapso del año anterior, lo que significa que pasaron de 11 mil 101 millones de pesos a 12 mil 336 millones de pesos (El Financiero, 1998)

Este aumento, se debe esencialmente a un incremento de 5.1 por ciento en ventas a tiendas iguales, a la cual se le añade un efecto neto de aumento de 6 por ciento generado principalmente por la apertura de tiendas nuevas que incluyen las unidades de KMart, ahora operando con el nombre de Mega Supercenter (El Financiero, 1998)

Como ya es tradicional, en el tercer trimestre se realizaron las campañas de Julio el mes más regalado y Septiembre Fiestas Patrias, con lo que mejoraron sus ventas a tiendas iguales en 7 por ciento y 4.3 por ciento en los meses de julio y septiembre respectivamente (El Financiero, 1998)

Controladora Comercial Mexicana informó que sus ventas mismas tiendas para el mes de diciembre crecieron 6.4 por ciento comparadas con un incremento de 2.6 por ciento reportado en el mismo mes de 1996

La compañía atribuyó este aumento a la temporada navideña y espera que durante 1998 continúe la tendencia de crecimiento que ha mantenido desde el mes de septiembre de 1996 (El Financiero, 1998)

El crecimiento en ventas a tiendas iguales para el cuarto trimestre de 1997 se ubicó en 8.2 por ciento, comparado con un incremento de 0.2 por ciento durante el mismo periodo de 1996 (El Financiero, 1998)

Con lo anterior, se llegó a un crecimiento del 6 por ciento para el año de 1997 en comparación con un decremento de 4.3 por ciento de 1996.

Durante el primer semestre de 1999 Comercial Mexicana reportó una utilidad neta de 577.6 millones de pesos, lo que significó una mejora de 12.4 por ciento respecto al mismo periodo del año anterior (Reforma, 1999)

Comercial Mexicana registró ventas netas por 11 mil 622.7 millones de pesos esto es 2.5 por ciento más que en el mismo lapso de 1998.

En tanto, las utilidades de operación de la empresa contabilizaron 382.1 millones de pesos, esto significó un incremento de 14 por ciento (Reforma 1999)

Al primer trimestre de 1999, Controladora Comercial Mexicana reportó un aumento de 133 por ciento en su utilidad neta, la cual fue apoyada por un ascenso en la utilidad de operación y un mayor producto integral de financiamiento

La empresa sumó ventas por 5 mil 614 millones de pesos 3.2 más que en el mismo periodo de un año antes. Este aumento se explica por un incremento de 5 por ciento en su piso de ventas en los últimos 12 meses

Los gastos operativos se redujeron 3.2 por ciento, al llegar a 920 millones de pesos. Como resultado de la reducción en gastos, el margen operativo aumentó en 80 puntos base al pasar de 2.6 por ciento en el primer trimestre de 1998 a 3.4 por ciento en el mismo lapso de 1999

Este aumento en el margen se tradujo en un crecimiento de 31 por ciento en la utilidad de operación que sumó 189 millones de pesos. El flujo de operación ascendió 307 millones de pesos, lo que derivó en un aumento de 15 por ciento con un margen de 5.5 por ciento (Reforma, 1999)

Las ventas a tiendas comparables de Controladora Comercial Mexicana crecieron 11.6 por ciento en julio de 1998, con relación al mismo mes de 1997 cuando presentaron un alza de 7 por ciento (Reforma, 1999)

Las ventas a tiendas iguales para los primeros siete meses de 1998 presentaron un crecimiento de 8.1 por ciento con respecto al mismo periodo del año anterior, cuando el incremento fue de 4.7 por ciento (Reforma 1999).

Asumiendo un crecimiento conservador en ventas, la compañía mantiene su expectativa de lograr un aumento de 5.5 por ciento en ventas a tiendas iguales en todo 1998 y 9.5 por ciento en ventas a tiendas totales

Debido a los nuevos sistemas con que cuenta, la empresa está controlando cada vez más la rotación de inventarios. Actualmente tienen una rotación de cerca de 42 días y la meta es reducirlo a 35 días en el año 2000 (Reforma, 1999)

Para 1999 la compañía tiene previsto un ascenso de 5 por ciento en ventas a mismas tiendas y de 13 por ciento en ventas a tiendas totales. De acuerdo con los proyectados de la compañía, en el año 2000, dichos crecimientos serían de 5 y 13 por ciento, respectivamente (Reforma, 1999)

Un reto más de la compañía es disminuir la tasa de apalancamiento en 50 por ciento para el año 2000 (Reforma, 1999)

Comercial Mexicana, reportó al cuarto trimestre de 1995 ventas netas por 12 mil 283 millones de pesos, lo que marca una disminución de 10.7 por ciento en comparación de los 13 mil 767.9 millones registrados en 1994

Por otra parte, redujo 11.6 por ciento sus costos de ventas. De igual forma sus gastos de operación se disminuyeron en 9.5 por ciento, al pasar de dos mil 401.9 millones de pesos al cierre del 94 a dos mil 171.9 millones al término de 1995 (El Financiero, 1996)

Comercial Mexicana incrementó en aproximadamente 11 por ciento sus ventas a tiendas iguales en mayo de 1997, en comparación al mismo mes de 1996, señalaron funcionarios de la compañía (Reforma, 1997)

Dijeron que la compañía tiene previsto reducir en alrededor de 15 por ciento el personal operativo que labora en las tiendas que adquirió de Kmart de México, esto, como parte de una estrategia de reducción de costos. En tanto que a nivel administrativo se busca reducir la mayor parte del personal

De total de sus ventas reportadas en 1996, las tiendas Comercial Mexicana contribuyeron con el 66.96 por ciento, Bodegas Comercial Mexicana 13.30 por ciento, Price Club 10.32 por ciento, Mega 5.33 por ciento, Sumesa 2.18 por ciento y Restaurantes California con el 1.25 por ciento (Reforma, 1997).

Al cierre de 1996, su número de unidades operativas era de 173, con un piso de ventas de 842 mil 711 metros cuadrados y 6 mil 258 asientos. A finales de 1996 el número total de empleados de la compañía era de 26 mil 93

A partir de la segunda mitad de agosto de 1998, Comercial Mexicana observó una desaceleración en sus ventas, mismas que crecieron en 5.4 por ciento contra un crecimiento de 8 por ciento en el mismo mes del año pasado (El Financiero 1998)

En una carta a sus inversionistas, la empresa informa que las ventas a tiendas mismas para los primeros ocho meses del año presentan un crecimiento de 7.7 por ciento contra 5.5 por ciento del año pasado (El Financiero, 1998).

En este sentido, los analistas han considerado que la reacción del país a la volatilidad internacional ha sido "excesiva", por lo que para el resto del año y 1999 se espera que continúen la afectación en la paridad cambiaria y con ella la inflación (El Financiero, 1998)

De aquí se deriva una desaceleración en el consumo, por lo que las empresas del sector comercial mantendrán una fuerte competencia en la cual, algunas han mencionado, estarán dispuestas a reducir sus márgenes con tal de mantener o incrementar su participación en el mercado (El Financiero, 1998)

La empresa, segundo grupo más grande en su sector, enfrenta una deuda de 248.1 millones de dólares que, aunada al riesgo de que está, denominada en dólares y las limitantes de crecimiento de la empresa durante el próximo año y medio, tienen a la acción de Comercial Mexicana cotizándose a un múltiplo que se encuentra muy por debajo del promedio de su sector (El Financiero 1998)

5.2.4 Resultados Finales

- ▶ En el primer trimestre de 1994 el Costo Integral de Financiamiento tiene gran influencia en los resultados de las compañías debido a la paridad de este lapso del peso frente al dólar, pues la gran mayoría mantiene su deuda en dólares. Así, el CIF totalizó en 38 millones 419 mil nuevos pesos impactando negativamente en la Utilidad Neta, creando una pérdida cambiaria de 37 millones 481 mil nuevos pesos proveniente de una emisión de eurobonos por 130 millones de dólares realizada en abril de 1993.
- ▶ Esta situación recayó en la Utilidad neta la cuál sufrió un fuerte descenso de 54.1 por ciento. En comparación del trimestre anterior totalizó 27 millones 708 mil nuevos pesos cuando en el 93 fue de 60 millones 366 mil nuevos pesos.
- ▶ Al tercer trimestre de 1994 Comercial Mexicana sufre una contracción en su Utilidad Neta en 37.3 por ciento por el costo financiero que paso de una ganancia de 2 mil 299 millones de nuevos pesos a una pérdida de 12 millones 228 mil pesos en su acumulado a septiembre, así como en el deterioro en el nivel de utilidades ante la dificultad para superar el mayor costo de su deuda en dólares.
- ▶ Al tercer trimestre se deteriora la Utilidad Neta al reconocer el efecto de la revaluación de su deuda en moneda extranjera en el CIF, con una pérdida cambiaria de 48.7 millones de nuevos pesos y un aumento de 23 por ciento en los intereses pagados, así se dio un saldo final de 98.7 millones de nuevos pesos, -37.3 % real menor a los 157.5 millones del año anterior durante el mismo periodo.
- ▶ La firma mantiene en endeudamiento manejable, no obstante que este sufrió un alza en la contracción de compromisos en dólares - luego de la emisión de un eurobono de 130 millones de dólares a 5 años- de ahí que el apalancamiento pasara de 53.19 a 78.78% de 1993 a 1994.
- ▶ En noviembre de 1995 redujo su planta laboral en 23.5 por ciento para disminuir sus márgenes de operación en 0.5 puntos.
- ▶ Obtiene al cuarto trimestre de 1995 ventas netas por 12 mil 283 millones de pesos marcando una disminución de 10.7 por ciento en comparación con 13 mil 767.9 millones registrados en 1994.
- ▶ En 1997 firman un contrato con Citibank para tener acceso a una línea de crédito comprometida por 100 millones de dólares la cuál podría ser utilizada para pagar el Eurobono de 130 millones de dólares que vence en abril de 1998 y sería como pasivo a largo plazo.
- ▶ Su pasivo total con costo ascendía a 265 millones de dólares de los cuales, 135 millones correspondían al crédito sindicado bancario y 130 millones de dólares al

Eurobono mencionado y su acción se cotizaba muy por debajo del promedio de su sector debido a su alta deuda en dólares.

- En la segunda mitad de agosto de 1998 observó una desaceleración en sus ventas mismas que crecieron en 5.4 por ciento en contra de un crecimiento de 8 por ciento en el mismo mes del año pasado
- Termina 1998 con un pasivo total de alrededor de 221 millones de dólares 17% menor que el año anterior.
- Al finalizar el primer trimestre de 1999 la deuda con costo de Comercial Mexicana fue por 229 millones de dólares 18 por ciento inferior a el mismo lapso de 1998 y anunciaron que para el cierre del año 2001 habría disminuido su deuda en 52 por ciento

Comercial Mexicana, tenía ventas por mil 870 millones 129 mil nuevos pesos en 1994 26.5 por ciento superior en términos reales, en contraste con el periodo de 1993. Esto se originó mediante una mayor comercialización de sus productos, con un impacto de 7.6 por ciento, y por la ampliación de las ventas en mercados poco desarrollados, lo cual contribuyó con el restante 19 por ciento (El Financiero, 1994)

Aunque los costos de ventas tuvieron un mayor dinamismo al aumentar 28.1 por ciento, para totalizar en mil 472 millones 123 mil nuevos pesos, el efecto de la expansión de las Bodegas Comerciales y Price Club, México, hizo que el margen bruto cambiara de 22.2 por ciento en 1993 a 21.3 al finalizar el periodo enero-marzo del reciente año, reflejando una contracción de 4.3 por ciento

El incremento en ventas y el control de los costos generó que la utilidad de operación tuviera un saldo positivo de 72 millones 49 mil nuevos pesos, al subir 22.4 por ciento después de haber logrado el año anterior 58 millones 850 mil nuevos pesos

Esta situación llevó al margen operativo a un ligero deterioro, colocándose en 3.98 por ciento al término del trimestre (El Financiero, 1994)

Por lo que Comercial Mexicana no es la excepción, por lo que el CIF totalizó en 38 millones 419 mil nuevos pesos, impactando negativamente en la utilidad neta, luego de haber obtenido un beneficio de 13 millones 507 mil nuevos pesos en el año precedente (El Financiero, 1994)

Como consecuencia de lo anterior, hubo una pérdida cambiaria de 37 millones 481 mil nuevos pesos, proveniente de una emisión de eurobonos por 130 millones de dólares realizada por la cadena de tiendas de autoservicio en abril de 1993 (El Financiero, 1994).

Además se agrega la pérdida de 55.6 por ciento de los intereses ganados, que pasaron de 22.2 millones de nuevos pesos en 1993 a 9.9 millones hasta marzo de 1994 tanto por las tasas más bajas como por los recursos destinados a sus planes de expansión.

Esta situación ha venido a recaer en la utilidad neta, la cual sufrió un fuerte descenso de 54.1 por ciento en comparación al trimestre anterior de esta manera totalizó en 27 millones 708 mil nuevos pesos, cuando hace un año fue de 60 millones 366 mil nuevos pesos (El Financiero, 1994).

Controladora Comercial Mexicana sufre una contracción en su utilidad neta al tercer trimestre de 1994, al ser golpeada fuertemente por el costo integral de financiamiento incurrido (El Financiero, 1994)

Según su situación financiera, dada a conocer por medio de la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) el costo financiero de Comercial Mexicana (de acuerdo con su clave de pizarra) pasó de una ganancia por dos mil 299 millones de nuevos pesos a una pérdida de 92 millones 228 mil pesos en su acumulado a septiembre de este año (El Financiero 1994)

Debido a ello, ve disminuida su utilidad neta en 37.3 por ciento, en relación con el tercer trimestre del año anterior. De esta manera, su saldo asciende a 98 millones 747 mil nuevos pesos, lo cual se deriva de sus pérdidas en cambios pero a pesar de ello el rubro en cuestión sólo representó un punto porcentual.

Aunado a esta circunstancia, la utilidad operativa también desciende 3.7 por ciento para así totalizar en 199 millones 738 mil nuevos pesos, producto de mayores gastos operativos, los cuales sumaron mil 86 millones 202 mil pesos, lo que significó un incremento de 19.8 por ciento, al tercer trimestre de 1994.

Aunque en materia de ventas la cadena de tiendas en donde comercializa una gran variedad de artículos, además de operar restaurantes, obtiene mayores percepciones en sus ingresos netos por un monto total real de seis mil 243 millones 493 mil nuevos pesos, mostrando un resultado superior en 19 por ciento, comparado al lapso similar del año anterior (El Financiero, 1994).

La contracción en el mercado nacional condicionó el que la Controladora Comercial Mexicana cifrara el dinamismo de sus ventas al tercer trimestre de 1994 en el crecimiento de sus pisos de venta, así como el deterioro en el nivel de utilidades ante la dificultad para superar el mayor costo de su deuda en dólares (El Financiero, 1995).

Ante el escaso dinamismo en la demanda interna, la firma ha mantenido el castigo en los precios de sus productos. Aun cuando esto le permitió enfrentar la competencia en el mercado interno, el crecimiento durante este periodo ha sido endeble frente a los problemas financieros que han aquejado a las empresas desde principios de 1994 (El Financiero, 1995).

Desde esta perspectiva, el grupo comercial podría enfrentar mayores dificultades ante una restricción más fuerte en la demanda del mercado interno, en especial de los productos importados que por sus costos más altos han perdido mercado en el país (El Financiero, 1995).

Esto se explica principalmente por el aumento en el costo de los productos del exterior ante la devaluación del peso frente al dólar y el consecuente aumento en el precio en pesos. Dadas las condiciones en el mercado nacional, estos productos están perdiendo atractivo para las comercializadoras.

En este lapso los beneficios derivados de la actividad misma del grupo le permitieron obtener ingresos acumulados a septiembre de seis mil 243.5 millones de nuevos pesos, 19.03 por ciento arriba de los cinco mil 245 millones del año anterior (El Financiero 1995).

Lo anterior explica que la utilidad de operación de 199.7 millones de nuevos pesos al mes de septiembre de 1994 resultara inferior en 3.71 por ciento real al nivel reportado un año antes, de 207.4 millones de nuevos pesos. Por lo mismo, el margen

de maniobra sufrió una contracción de casi un punto porcentual al ubicarse en 3.19 por ciento (El Financiero, 1995).

No obstante, el deterioro de mayor magnitud se observó en el nivel de la utilidad neta, al reconocer el efecto de la revaluación de su deuda en moneda extranjera en el costo integral de financiamiento, con una pérdida cambiaria de 48.7 millones de nuevos pesos y un aumento de 23 por ciento en los intereses pagados (El Financiero, 1995)

Así, se dio un saldo final de 98.7 millones de nuevos pesos -37.3 por ciento real, menor a los 157.5 millones que se obtuvieron en el mismo lapso de un año anterior- y un rendimiento sobre las ventas de 1.58 por ciento

En la parte financiera la firma mantiene un endeudamiento manejable no obstante que, éste sufrió un alza por la contratación de compromisos en dólares -luego de la emisión de un eurobono de 130 millones de dólares a cinco años-, de ahí que el apalancamiento financiero pasara en 1993 y 1994 de 53.19 a 74.78 por ciento, respectivamente (El Financiero, 1995)

Comercial Mexicana estima tener generación de flujo extra en el cuarto trimestre de 1998, con lo que buscará prepagar deuda por unos 10 millones de dólares al cierre del año, adicionales a los 16 mil 875 millones que tiene contemplado amortizar en diciembre próximo, adelantaron funcionarios de la compañía (Reforma, 1998)

De concretarse esto, Comercial Mexicana amortizaría un total de deuda de 26 mil 875 millones de dólares (Reforma, 1998)

Según el esquema de pagos de crédito sindicado -financiamiento otorgado por varias instituciones y administrado por una de ellas- en diciembre la empresa tiene que amortizar deuda por 16 mil 875 millones de dólares.

Comercial Mexicana terminaría 1998 con un pasivo total de alrededor de 221 millones de dólares, 17 por ciento menor que el año pasado (Reforma, 1998)

Comercial Mexicana paga anualmente, entre amortización de deuda e intereses, alrededor de 55 millones de dólares (Reforma, 1998)

La empresa capta ingresos de entre 40 y 45 millones de dólares anuales, en sus tiendas ubicadas en la frontera con Estados Unidos

Tomando en cuenta que el monto de pasivos que amortiza anualmente y los intereses que genera el total de su deuda suman en conjunto aproximadamente 55 millones de dólares se estima que los requerimientos de dólares al año para Comercial Mexicana son aproximadamente entre 10 y 15 millones de dólares (Reforma, 1998)

Pese a que Comercial ha reportado resultados operativos positivos en el año y que se espera sigan siendo muy buenos en el tercer trimestre, el mercado ha sobrecastigado el precio de la acción debido a su alta deuda en dólares

La desaceleración en el consumo interno en México no empañó la eficiencia en las operaciones de Comercial Mexicana durante el primer trimestre del año, cuando incluso mejoró su estructura financiera (El Financiero, 1999).

Cierto es que las ventas netas mostraron menor dinamismo respecto al año anterior ya que crecieron 3 por ciento, en tanto que en 1998 su incremento fue de 16 por ciento respecto a igual periodo de 1997. Asimismo, las ventas a unidades comparables se incrementaron únicamente 0.4 por ciento, mientras que en el mismo trimestre del año pasado su ascenso fue de 7 por ciento

Sin embargo, el entorno económico del país no fue tan favorable como en 1998, por lo que Comercial logró mostrar incrementos debido a las constantes campañas promocionales que la distinguen y que se encuentran bien reconocidas por el consumidor (El Financiero 1999).

Comercial Mexicana es la tercera cadena comercial más grande del país en términos de unidades operadas. En los últimos trimestres su crecimiento se ha visto limitado por su nivel de deuda; para no recurrir a más créditos, su expansión está en relación a los excedentes del flujo operativo que se presenten una vez cumplidos sus compromisos (El Financiero, 1999)

Esto se traduce en un ritmo de crecimiento más lento respecto al de su competencia, pudiendo afectar su participación en el mercado, razón por la cual Comercial Mexicana mantiene sus campañas promocionales de manera permanente.

Precisamente el alto nivel de deuda que la coloca en la posición más alta dentro del sector de autoservicios de la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), es uno de los aspectos que mayor desconfianza provoca en el mercado.

La deuda con costo de Comercial Mexicana al finalizar el primer trimestre fue por 229 millones de dólares, 18 por ciento inferior respecto a igual lapso de 1998. Además, dado que la totalidad de esta deuda se encuentra denominada en dólares, la apreciación del peso en el trimestre le favoreció, generando ganancias cambiarias que ayudaron al resultado neto (El Financiero, 1999)

En el primer trimestre, la compañía invirtió 127.5 millones de pesos para concluir con la remodelación de tres tiendas Comercial Mexicana y un restaurante. A la fecha se encuentran en proceso de remodelación dos tiendas Comercial Mexicana y dos más de Costco, y se están construyendo dos restaurantes California y una tienda Costco (Financiero, 1999)

Comerci está poniendo énfasis en la mejora de su estructura financiera por lo que anunció que para el cierre del año 2001 habrá disminuido su deuda en 52 por ciento (El Financiero, 1999)

Las inversiones para 1999 ascienden a 80 millones de dólares para la apertura de 15 unidades, mientras que para el año 2000 el monto invertido será de 100 millones de dólares con la finalidad de inaugurar 17 unidades más.

5.3 Gigante

5.3.1 Liquidez

En la razón liquidez de Gigante en los años de 1993, 1995 y 1996 no disponían ni de 100 de activos circulantes para pagar sus obligaciones a corto plazo, y en los años de 1997 y 1998 es en donde comienzan a recuperarse.

Ahora comparándola con el promedio de las Tiendas Departamentales en México vemos cómo en 1994 y 1998 superan a éstos promedios, y en los años de 1990, 1992, 1993, 1995, 1996 y 1997 sucede lo contrario, demostrando así una liquidez baja con una tendencia más positiva en los últimos dos años, pero no teniendo

solvencia para cubrir sus pasivos y por lo tanto no siendo muy confiable para sus acreedores, por lo que se concluye que necesitaban reforzar sus activos (Ver cuadro 5.2)

5.3.2 Rentabilidad

5.3.2.1 Protección al Pasivo Total

La inversión que mantienen los propietarios en el año de 1993 y 1995 es muy baja pues llegan en 1995 a la par con la inversión de los acreedores, es decir se está manteniendo un control de la empresa de igual a igual (propietarios y acreedores, cada \$1.00 de los acreedores de la empresa está garantizado con \$1.00 de los propietarios)

Esto nos indica que hay una baja protección al pasivo total en éste periodo y por lo tanto la capacidad de crédito de la empresa es muy baja

En 1996 se reponen y comienzan a subir obteniendo en 1998 \$1.87, lo que nos indica que los propietarios están invirtiendo esta cantidad en la empresa por cada \$1.00 de inversión de los acreedores, pero si se compara con el promedio de las Tiendas Departamentales en México son en todo el periodo mayores a los promedios de la empresa, por lo que se concluye nuevamente en ésta razón que no está siendo satisfactoria ni constante, sino por el contrario deficiente (Ver cuadro 5.3)

5.3.2.2 Retorno en Activos Totales

El retorno en Activos Totales de Gigante comienza baja, pero posteriormente a partir de 1995 se recupera obteniendo en 1998 su mayor tasa ganada para inversionistas y prestamistas de 7.63 tasa de retorno ganada satisfactoria

Comparada con el promedio de las Tiendas Departamentales en México no es suficiente ni en éste año ni en los anteriores, pues al igual que Comercial Mexicana en ningún año logra un saldo mayor o igual que al de la industria y también con un resultado negativo en 1994, por lo que se concluye que en ésta razón tuvieron los resultados más bajos e inconstantes de todas las empresas aquí presentadas (Ver cuadro 5.4)

5.3.2.3 Productividad

En el índice de productividad de Gigante comienza la ganancia o utilidad de la empresa baja y perdiendo en 1994, aunque posteriormente existe una gran recuperación en 1995 y cerrando 1998 con 11.61, cifra que como ya mencionamos anteriormente nos indica la utilidad o beneficio que obtuvieron los propietarios por cada \$1.00 de inversión propia

Comparándose éstos resultados con el promedio de las Tiendas Departamentales observamos que ésta empresa fue la más baja pues de 1990 a 1998 fue inferior al promedio de la industria e incluso obtuvo una pérdida lo cuál denota el mal desempeño que tuvieron

En esta tienda en todas sus razones en los años de 1993 y 1994 fueron muy negativos sus resultados pero en 1995 comenzaron a recuperarse tendiendo a saldos cada año más positivos y cerrando 1998 con los resultados más altos, pero no por esto se puede calificar como satisfactorio su desempeño (Ver cuadro 5.5)

5.3.3 Ganancias y Resultados

5.3.3.1 Resultados Finales y Reestructuración de la deuda

Cuadro 5.8
Ganancias y Resultados de Gigante, 1993-1999

| Año | Que hicieron | Monto |
|--------------------|---|---|
| 1993 1er Trimestre | Obtienen ingresos totales | Mil 506 millones 621 nuevos pesos |
| 1993 | Incremento en sus pasivos | 271 04 por ciento |
| 1993 | Su liquidez apenas alcanza a cubrir el 66 % de su deuda a corto plazo | |
| 1993 3er Trimestre | Reportó una disminución en sus ingresos | 12 por ciento |
| 1994 | Utilidad Neta sufre una contracción | 85 8 % al establecer un saldo de 11 millones 400 mil nuevos pesos |
| 1995 | Su liquidez se elevó cubriendo sus activos a pasivos en un veces | |
| 1995 | Poseía pasivos que lo colocaban en una situación difícil | 2 mil 661 19 millones de nuevos pesos |
| 1995 | Recorta cerca del 20 % de su personal, además de cancelar una tienda y cambiar tres tiendas al formato Bodega | |
| 1995 3er Trimestre | Contracción acumulada en ventas | 12 3% |
| 1995 1er Trimestre | Caen sus ventas totales | 10 por ciento |
| 1995 | Anuncian que los pasivos totales descendieron a un ritmo anual de | 6 3% al establecerse en 2 mil 697 1 millones de nuevos pesos |
| 1996 | Inbursa y Banamex compran el 18 6 % del capital social de Gigante | |
| 1996 | Reestructuro el 80% de su deuda bancaria al plazo de cuatro años | |
| 1997 | Su deuda sumaba | 930 millones de pesos |
| 1997 2do Trimestre | Sus Ventas netas se ven afectadas | Sólo 1 1% incrementaron |
| 1999 2do Trimestre | Ventas Netas | 9 mil 752 millones de pesos |

Fuente: El Financiero, Reforma 1993-1999.

Al cierre de las operaciones al primer semestre de 1995 Grupo Gigante reporta utilidades netas por 299 2 millones de nuevos pesos cifra 21 7 veces mayor a la obtenida en el mismo periodo del año anterior (El Financiero 1995)

Aun con la contracción de 9.7 por ciento en la ventas netas producto de la crisis económica del país, las ganancias de la tienda comercial evolucionaron de manera positiva entre otras cosas como producto de la evolución favorable que presentó el

costo integral de financiamiento (CIF), el cual reportó un saldo acumulado a junio de 17.2 millones de nuevos pesos

En contraste la compañía informó que los pasivos totales descendieron a un ritmo anual de 6.3 por ciento al establecerse en dos mil 697.1 millones de nuevos pesos (El Financiero, 1995)

Es importante señalar que de acuerdo con el informe financiero los créditos contratados en moneda nacional representan 81 por ciento de su deuda total, en tanto que sus pasivos denominados en dólares significaron hasta junio 19 por ciento

De la misma manera los datos trimestrales destacan que Gigante tendrá que hacer frente en el corto plazo a los vencimientos de 73 por ciento de su débito total incluyendo el adquirido en el exterior (El Financiero, 1995)

En cuanto a los niveles de apalancamiento (activo total a pasivo total), la firma de autoservicio observó un índice de 42.6 por ciento

La utilidad de operación de Grupo Gigante durante el tercer trimestre de 1998 fue de 115 millones de pesos, 30.1 por ciento superior al del mismo periodo de 1997 con lo que el margen operativo de la compañía pasó de 2.0 a 2.7 por ciento

El informe de la empresa señala que de julio a septiembre, Gigante obtuvo un ingreso neto de 16 millones de pesos por intereses, mientras que un año atrás erogaron 64 millones de pesos por el mismo concepto (El Financiero, 1998).

Así, las mejoras a nivel operativo, junto con el beneficio que representó el costo integral de financiamiento, Grupo Gigante registró una ganancia neta en el trimestre del orden de 147 millones de pesos, 139 por ciento mayor en términos reales comparada al tercer trimestre de 1997 (El Financiero, 1998).

Según el reporte de Gigante, el proceso de renovación de sus tiendas ha afectado temporalmente las entregas, por lo que las ventas a tiendas iguales sin considerar las correspondientes a Carrefour, crecieron 2 por ciento y el incremento acumulado a tiendas iguales en los primeros nueve meses de 1998 fue del 4.5 por ciento (El Financiero, 1998)

Al 30 de septiembre de 1998, Grupo Gigante contaba con 177 unidades en operación dentro del sector de autoservicio con un área de ventas total de 757 mil 511 metros cuadrado, integradas de la siguiente forma: 113 tiendas Gigante, 39 Bodegas Gigante, 25 tiendas Super G

Además tiene en operación 32 cafeterías Toks, cinco restaurantes especializados, 45 tiendas Radio Shack y en Office Depot 24 tiendas y dos Centros de Distribución (El Financiero, 1998).

Grupo Gigante tiene previsto destinar una parte importante de los recursos que obtenga de la suscripción de acciones a liquidar los pasivos de corto plazo más caros y otra parte para continuar con sus inversiones (Reforma 1996)

Comentaron que esto reduciría de manera significativa su carga financiera y dejaría al grupo en una situación muy favorable para seguir creciendo

Grupo Financiero Inbursa y Banamex compraron 18.6 por ciento del capital social de Grupo Gigante en 934 millones de pesos al suscribir y pagar 510 millones 765 mil 07 acciones de la serie B, informaron funcionarios de Gigante (Reforma 1996)

Grupo Financiero Inbursa adquirió 12 por ciento de las acciones de la cadena comercial y Banamex el 6.6 por ciento

Del total de las acciones vendidas, Banamex compró 333 millones en 609 millones de pesos y Banamex 177 millones con 325 millones de pesos

Dichas acciones habían quedado pendientes de suscripción y pago luego de concluido el periodo para el ejercicio de derecho de preferencia, como parte del aumento de capital social por mil millones de pesos, amparados por 546 millones de acciones, aprobado en la asamblea del pasado 29 de marzo de 1996.

En la sesión del 29 de abril de 1996, el Consejo de Administración de la empresa decidió ofrecer dichas acciones para su suscripción y pago a Banamex y a inversionistas del Grupo Financiero Inbursa a un precio de 1 83 pesos por acción (Reforma, 1996)

Con los recursos obtenidos de la capitalización, Gigante pretende liquidar hasta 800 millones de pesos de pasivos con costo, con lo que reducirá en 50 por ciento este tipo de deuda, comentaron directivos de la empresa

Dijeron que con ello bajará de manera importante la carga financiera de la compañía, lo que le permitirá seguir creciendo

Agregaron que con los recursos obtenidos de la capitalización ya liquidaron un crédito que tenían con Grupo Financiero Inbursa por aproximadamente 375 millones de pesos y actualmente están analizando algunos otros adeudos, en sus plazos y costos, para determinar cuales de éstos liquidan (Reforma, 1996).

Indicaron que Banamex ha manifestado a Gigante su intención de que le liquide una parte del adeudo que tiene con la institución, aproximadamente 550 millones de pesos a una tasa de 16.5 por ciento anual fija, y que vence hasta mayo de 1997 hecho que el Grupo está analizando.

Explicaron que el remanente de los recursos, 200 millones de pesos, después de descontados los destinados a pago de pasivos, serán orientados a continuar con su programa de crecimiento, básicamente apertura de tiendas

Después del aumento de capital, la familia Losada, controladora de Gigante, mantiene alrededor del 70 por ciento de la tenencia accionaria de la comercializadora (Reforma, 1996)

Un 10 por ciento de las acciones se encuentran colocadas entre el público inversionista, 12 por ciento corresponde a inversionistas relacionados con Grupo Financiero Inbursa y 6 6 pertenecen a Banamex

En el primer trimestre de 1996, Gigante sumó ventas por dos mil 797 5 millones de pesos, 16 por ciento menores que en el mismo lapso del año pasado, con lo que la coloca en segundo lugar después de Grupo Cifra

Su utilidad de operación se redujo 7.8 por ciento al ascender a 45 9 millones de pesos mientras que su utilidad neta llegó a 169 millones de pesos 2 7 por ciento más que en los primeros tres meses de 1995 (Reforma, 1996)

En contraparte, cerró una tienda Gigante y una Bodega Gigante Como resultado de ello la compañía sumó un área de ventas en su sector de autoservicio de 857 mil 979 metros cuadrados que la ubican como la segunda en este renglón después de Cifra (Reforma, 1996)

Grupo Gigante reestructuró el 80 por ciento de su deuda bancaria a un plazo de cuatro años.

Según la compañía, del total de su deuda bancaria que al 30 de septiembre de 1997 sumaba 930 millones de pesos, convirtió a largo plazo 725 millones de pesos (es decir el 77.95 por ciento del total) esto en condiciones muy favorables

La reestructura se negoció en moneda nacional con bancos que operan en México. El grupo considera que el convertir la mayoría de la deuda de corto a largo plazo fortalece aun más su estructura financiera

Por su parte, el Departamento de Análisis de Grupo Financiero Banamex Accival (Banacci) prevé una recuperación de 6 por ciento en las ventas de Grupo Gigante para 1998, como consecuencia de la expansión y el aumento de 2 por ciento en las ventas por metro cuadrado (Reforma, 1997)

En el primer semestre de 1997 Gigante registró un descenso de su utilidad neta del 42 por ciento, al llegar a 186 millones de pesos, cuando en el mismo periodo de 1996 había ganado 320 millones (Reforma, 1997).

Dicha reducción es resultado de una menor ganancia por posición monetaria observada en el Costo Integral de Financiamiento (CIF).

Gigante sumó una utilidad operativa de 140 6 millones de pesos, 61 por ciento más que la del mismo periodo de 1996

Información de la empresa durante enero-junio las ventas netas ascendieron a siete mil 174 millones de pesos, 0 8 por ciento más que las obtenidas en el mismo lapso del año pasado (Reforma, 1997).

La compañía indicó que el proceso de remodelación en que se encuentran 22 de sus principales tiendas afectó temporalmente sus ventas ya que éstas se incrementaron sólo 1.1 por ciento en términos reales en el segundo trimestre (abril-junio) de 1997, contra el mismo lapso de 1996. Gigante confía en que las ventas repuntarán una vez que esas remodelaciones queden terminadas

Para el segundo semestre de 1997, Gigante tiene previsto realizar gastos de capital por 175 millones de pesos en la apertura de cuatro tiendas y cinco cafeterías Toks, además de continuar el proceso de remodelación de unidades

Al primer semestre de 1999, Grupo Gigante sumó una utilidad neta de 337 millones de pesos, 35 por ciento abajo de la del mismo semestre de 1998. lo que se explica por un menor producto integral de financiamiento y sobre todo un menor ingreso extraordinario (Reforma, 1999)

Sus ventas netas ascendieron en el periodo enero-junio de 1999 a 9 mil 752 millones de pesos, lo que significó un incremento de sólo 1 7 por ciento reflejo del débil desempeño que ha mostrado el consumo

El alza en ventas estuvo apoyado básicamente por la expansión en piso de ventas que ha venido registrando la compañía en los últimos 12 meses, el cual se estima en alrededor de 6 por ciento (Reforma, 1999)

Sus márgenes bruto y de operación se ubicaron en 20 9 y 3 por ciento respectivamente siendo mayores en 70 y 36 puntos base en comparación a los del primer semestre de 1998 (Reforma, 1999)

Debido a esto la utilidad de operación se incrementó en 15 por ciento al llegar a 293 millones de pesos. El flujo de operación también mejoró al crecer en 19 por ciento

Es importante señalar que los resultados operativos del grupo en el segundo trimestre de 1999 fueron positivos y se ubicaron por arriba de las expectativas de los analistas (Reforma, 1999)

5.3.3.2 Ganancias Netas y Resultados ante la crisis

Grupo Gigante posee pasivos por dos mil 661.19 millones de nuevos pesos que lo coloca en una situación difícil, pero que no llegar a la insolvencia de pagos confirmaron miembros encargados de finanzas de la empresa (El Financiero, 1995)

Gigante, continuará con sus planes agresivos de recorte de personal, cambio de tiendas por bodegas y eliminación de comercios no estratégicos

Gigante recortó en lo que va del año a cerca de 20 por ciento de su personal además de cancelar una tienda en la carretera a Toluca y cambiar tres tiendas al formato de bodega

A pesar de su asociación con Carrefour, Gigante reportó al tercer trimestre del año una contracción acumulada en ventas de 12.3 por ciento. Esto es porque Gigante recibe poco de las utilidades que generan las siete tiendas Carrefour que hay en la República Mexicana (El Financiero, 1995)

Los meses de emergencia económica trastocaron a los grandes capitales, ya que aunque se han congelado precios en algunos productos básicos, el consorcio comercial Gigante no evitó la caída de 10 por ciento en las ventas totales en los primeros tres meses de 1995 (El Financiero, 1995).

A pesar de que en los próximos meses no se prevén cierres ni despidos masivos de personal en las 190 tiendas de autoservicio que existen en toda la República tampoco se espera una expansión mediante nuevas inversiones productivas, advirtió el director regional en occidente de Gigante

En un panorama de desempleo, contracción del mercado interno y alza desmedida de precios, el sector comercial debe responder al sacrificio nacional con políticas encaminadas a que el empresariado absorba los incrementos de precios, tal como lo hace esta empresa, señaló (El Financiero, 1995).

A pesar de que las expectativas económicas y de expansión de la empresa para este año no podrán realizarse, dada las condiciones actuales de la economía nacional por lo pronto la cadena comercial no empleará ninguna medida de recorte de personal o cierres de tiendas (El Financiero, 1995).

Con un total de 32 negocios en el estado, la empresa Gigante realizará conversiones y alianzas estratégicas con similares extranjeras para fortalecer su presencia en la entidad, tal es el caso de la asociación con la compañía francesa Carrefour (El Financiero, 1995).

- En el primer trimestre de 1995 alcanza un incremento en la Utilidad Neta de 785 por ciento respecto a un año anterior y sus ganancias netas fueron de 144.4 millones de nuevos pesos
- Al primer semestre reportó ventas netas por 299.2 millones de nuevos pesos cifra 21.7 veces mayor a la del año anterior

- La utilidad en operación durante el tercer trimestre de 1998 fue de 115 millones de pesos 30.1 % superior al mismo periodo de 1997, obtuvo un ingreso neto de 16 millones de pesos por intereses, mientras que un año anterior erogaron 64 millones de pesos por el mismo concepto
- Registro una ganancia neta de 147 millones de pesos, 139 por ciento mayor al tercer trimestre de 1997

Al mantener una sana posición de financiamiento y por los beneficios que le reportó el costo integral la utilidad neta del Grupo Gigante alcanzó en marzo, un incremento real anualizado de 785 por ciento, respecto al nivel de un año antes

Según el último reporte dado a conocer por Gigante, durante el primer trimestre acumuló un nivel de ganancias netas de 114.4 millones de nuevos pesos, que contrastan favorablemente con los 12.9 millones de nuevos pesos anotados en igual lapso de la víspera (El Financiero, 1995).

En este resultado se deja ver que aunque la firma comercial sufrió una mayor restricción en el mercado, no tuvo problemas cambiarios debido a su bajo endeudamiento en dólares y por el contrario anotó un ingreso de 104 millones de nuevos pesos en el costo integral de financiamiento, ante el incremento en los intereses pagados y por su posición monetaria favorable

A diferencia de la expansión realizada en los dos últimos años, para finales de 1994 la estrategia de la firma estuvo encaminada a la consolidación de sus inversiones así como a la modernización y conversión a los nuevos formatos de unidades en servicio, por lo que incluso algunas tiendas fueron cerradas

De ahí que los ingresos netos por ventas de Gigante tuvieron una baja de 4.45 por ciento real, al ubicarse en dos mil 325 millones de nuevos pesos, a diferencia de los dos mil 433 millones de nuevos pesos anotados en el mismo periodo de 1994 (El Financiero, 1995)

En lo que respecta a su nivel financiero, la firma mostró una estructura de deuda bastante sana, sobre todo después de haber liquidado en enero de 1995 los 20 millones de dólares que tenía contratados en europapel comercial de ahí que su nivel de deuda en el extranjero sólo representara hasta este periodo 10 por ciento de los pasivos totales (El Financiero, 1995).

De igual forma los niveles de endeudamiento del grupo continuaron siendo manejables, con un apalancamiento total de 41.28 por ciento, mientras que la deuda financiera de 70.29 por ciento no representa mayor problema para el grupo, dado que la mayor parte de los créditos bancarios tiene vencimiento de largo plazo

Por lo que la firma no tiene problemas de liquidez debido a que sus activos de corto plazo alcanzan a cubrir en su totalidad a los pasivos de más pronto vencimiento (El Financiero, 1995)

Debido al costo que significó la apertura e integración de 77 unidades durante 1992 y principios de 1993, el grupo Gigante continuó reportando una fuerte contracción en sus resultados operativos hasta el primer trimestre de 1993 no obstante que ya comenzó a recuperar el dinamismo en sus ingresos por el incremento en pisos de venta y las agresivas campañas promocionales

Con base en esta política, la firma pudo mejorar los niveles de venta vía mayores volúmenes, lo que permitió un avance de 17.86 por ciento en los ingresos totales, que acumularon mil 506 millones 621 mil nuevos pesos. Con la inclusión de su participación en las tiendas Blanco y de la reciente adquisición de las Bodegas Gigante ya la firma es accionista mayoritario desde mediados de marzo de 1993 (El Financiero 1993)

En sentido opuesto, la eficiencia operativa del grupo acusó deterioro como consecuencia de los mayores costos de venta que implicaron más ventas a menores precios, de ahí que éstos se incrementaran en términos nominales 20.31 por ciento y una participación de 2 puntos porcentuales más en proporción a las ventas netas (El Financiero, 1993)

Por otra parte el renglón de las utilidades se vio doblemente afectado por el deterioro operativo y la otra porque un cambio en la estructura financiera que motivó pagos de intereses ocasionó el descenso de más 9 millones de nuevos pesos en el beneficio que había venido reportando el costo integral de financiamiento, y que durante este lapso únicamente permitió ingresos extraordinarios de 14 millones 204 mil nuevos pesos. Debido a ello el resultado final que sumó 27 millones 114 mil nuevos pesos significó una baja de 54.25 por ciento respecto a los 59 millones 272 mil nuevos pesos del periodo previo

Asimismo la rentabilidad sobre las ventas descendió 2.84 puntos porcentuales al pasar entre 1992 y 1993 de 4.64 a 1.80 por ciento, respectivamente.

En cuestión de su estructura financiera, la firma registró un fuerte incremento de 271.04 por ciento en su pasivos, principalmente de los créditos bancarios de vencimiento a corto plazo por la consolidación de la deuda, además de que se ha tenido que recurrir a mayores préstamos para pagar esta adquisición y financiar los gastos de remozamiento de las unidades (El Financiero, 1993)

Con ello se explica el mayor crecimiento de los débitos cuando los activos totales solamente avanzaron 57.16 por ciento. De ahí que el nivel de endeudamiento total se ubicara en 52.12 por ciento y el financiero hiciera lo propio en 108.87 por ciento. Esto mismo se denotó en problemas de liquidez para el grupo que apenas alcanza a cubrir el 66 por ciento de su deuda de corto plazo.

Durante 1994 Grupo Gigante, su utilidad neta sufrió una contracción de 85.8 por ciento en relación a 1993, al establecer un saldo total por 11 millones 400 mil nuevo pesos, luego de que en el año precedente el monto alcanzado por este rubro era de 80 millones 533 mil nuevos pesos (El Financiero, 1995)

De manera particular la de la empresa en cuestión, dado que se endeudó en moneda extranjera por un monto total de 339 millones 775 mil nuevos pesos crédito contratado a corto plazo, y a nivel general se tiene que a pesar de los esfuerzos del gobierno por proteger a la economía de este tipo de contingencias poco pudo hacer para evitar esta pérdida que impactó fuertemente la operación de las compañías situación que se agudizará aún más en los resultados finales de las firmas dado que escapó por completo al control que se le mantenía y por consiguiente causará algunos estragos en los balances financieros de los organismos

Además su nivel de apalancamiento, es de 42.07 por ciento en su relación de pasivo activo total, porcentaje ligeramente inferior al que mantenía durante el año precedente (*El Financiero*, 1995).

Mientras que por su parte, la liquidez del grupo comercial se elevó a que sus activos cubren completamente sus pasivos en un veces

Las ventas en conjunto realizadas por el Grupo Gigante no han cumplido con las expectativas, ya que aún continúan siendo inferiores a las de su mayor oponente, basta saber que las ventas de Gigante ascendieron a seis mil 284.9 millones de nuevos pesos, es decir, cuatro mil 449.2 millones menos que las de Cifra, pese a que Gigante incrementó 7.5 por ciento sus ingresos totales con respecto al periodo anterior (*El Financiero*, 1995)

Pese a la pequeña baja en ventas, la mejora en el margen operativo permitió que la utilidad de operación de Gigante aumentara 30 por ciento en el tercer trimestre de 1998, superior al 14 por ciento de incremento anticipado por el consenso de seis intermediarias bursátiles (Reforma, 1998)

En la parte financiera, los resultados de la compañía también se ubicaron por arriba de las expectativas

En el tercer trimestre (julio-septiembre) de 1998 las ventas de la compañía cayeron 3.2 por ciento, derivado de desincorporación de los hipermercados Carrefour a partir del primer trimestre de 1998. En 1997 las ventas de Carrefour significaron el 8 por ciento de los ingresos totales de Gigante (Reforma, 1998)

5.4 Soriana

5.4.1 Liquidez

En esta tienda la liquidez de 1990 a 1992 apenas rebasa 1.00 y decae en los años 1993 a 1995, subiendo un poco en los años 1996 a 1998, pero no siendo lo suficientemente confiable

Comparándose con el promedio de las Tiendas Departamentales en México notamos que en los años 1990 a 1998 éste promedio superior al de la empresa, es decir ésta tienda en ningún año se demuestra con una liquidez suficiente para con sus acreedores, pues en todos los años es baja e inconstante

Se espera que aumente activos circulantes (Ver cuadro 5.2)

5.4.2 Rentabilidad

5.4.2.1 Protección al Pasivo Total

En la empresa la protección que ofrecen los propietarios a los acreedores es excelente pues en todos los años tuvieron el control de la empresa los propietarios, superando incluso de 1990 a 1993 a Cifra ahora que comparándose con el promedio de las Tiendas Departamentales en México demuestran en todo el periodo como su desenvolvimiento fue superior al de la industria, siendo la única tienda que logra esto ya que en ningún año es inferior a el promedio de las Tiendas Departamentales hecho que si se da en Cifra que es la mejor desempeñada en ésta razón

Por lo anterior se concluye que están muy bien protegidos los acreedores y existe una capacidad de crédito por parte de la empresa muy buena (Ver cuadro 5 3)

5.4.2.2 Retorno en Activos Totales

En la tasa de retorno ganada comienza bien y, al igual que Comercial Mexicana decae un poco en 1994 pero no llegando a un saldo negativo, año también que es el más bajo de todo su periodo

Se ve también que sorpresivamente se recupera dando un gran salto en 1994 de 3.8 a 12.4 en 1995 y de ahí en adelante subiendo y manteniéndose muy positivamente hasta llegar a superar a Cifra en los últimos cuatro años con un máximo de 12.56 en el año de 1998

Por otra parte durante 1990 a 1993 se mantuvo debajo del promedio de las Tiendas Departamentales en México y a partir de 1994 logra superar al igual que a Cifra, a el promedio de dichas tiendas, con unos saldos muy por arriba de sus años anteriores y con una tendencia cada vez más creciente

Por lo anterior se concluye que su retorno en Activos Totales fue excelentemente bueno en los años 1995 a 1998 (Ver cuadro 5 4)

5.4.2.3 Productividad

En esta razón se ve la misma tendencia que la anterior, es decir, comienza bien pero de 1990 a 1994 está por debajo del promedio de las Tiendas Departamentales y es en el año de 1994 en donde a pesar de ser al año más bajo de ésta tienda, supera a los resultados de la industria de aquí en adelante con cantidades mayores y aún por arriba de Cifra que hasta el momento había obtenido los resultados más altos

Con éstos resultados Soriana demostró que de 1994 a 1998 los propietarios de Soriana obtuvieron fuertes ganancias que es la meta final de los propietarios con una tendencia alcista, satisfactoria y constante (Ver cuadro 5 5)

Podemos agregar que a pesar de que en esta razón y en la de Retorno, Soriana de 1995 a 1998 se comportó con una tendencia creciente y superando a Cifra, no logró en el promedio general ser la mayor pues Cifra de 1990 a 1994 la superó

5.4.3 Ganancias y Resultados

5.4.3.1 Ganancias y Ventas Netas

| Año | Que hicieron | Monto |
|--------------------|---|---|
| 1993 | Aumenta la Utilidad Operativa | 7 01%, al trascender a 61 millones 415 mil nuevos pesos |
| 1993 3er Trimestre | Aumentan las ventas | 1 26%, llegando a mil 435 millones de nuevos pesos |
| 1993 | Los Activos Totales se ubicaron en | Mil 612 millones de nuevos pesos |
| 1993 | El Capital Contable presentó un alza de | 59 91%, pasando de mil 154 millones a 233 millones |
| 1995 | Anuncian que sus ventas habían crecido en | Un 30% |
| 1995 3er Trimestre | Aumentan las Ganancias Netas | 225 6%, al ubicarse en 365 6 millones de nuevos pesos |
| 1995 | Las Ventas Netas crecen | 60 3%, sumando 4 mil 286 2 millones de nuevos pesos |
| 1995 1er Semestre | Aumentan las Ganancias | 337 5% respecto a 1994 |
| 1995 | Sus Ventas Netas totalizaron | 2 mil 740 millones de nuevos pesos, logrando un incremento de 69 5% |
| 1995 | Sus Activos ascendieron | 4 mil millones de nuevos pesos |
| 1995 | Sus Pasivos fueron de | 918 millones de nuevos pesos |
| 1996 | Incrementa su Utilidad Neta | 165 7%, registrando 561 4 millones de pesos |
| 1997 3er Trimestre | Registró una Utilidad Neta | 591 6 millones de pesos |
| 1997 3er Trimestre | Ventas Netas | 7 mil 937 9 millones de pesos |
| 1999 1er Trimestre | Reportó una Utilidad Neta | 363 5 millones de pesos |
| 1999 1er Trimestre | Sus Ventas suman | 4 mil 338 millones de pesos |

fuente: El Financiero, Reforma. 1993-1999

Las ventas en la frontera norte de Organización Soriana han aumentado 30 por ciento el mes de mayo, señalaron directivos de la firma regiomontana

Indicaron que Soriana reporta ventas mensuales promedio por 420 millones de nuevos pesos en 1995 (El Norte. 1995)

Entrevistados en la inauguración de la sucursal Los Fresnos en Apodaca número 50 a nivel nacional, expresaron que la sustitución de comprar en tiendas de fronterizas de Estados Unidos por supermercados de México explican el crecimiento importante en estas tiendas (El Norte, 1995)

"El aumento obedece a que los residentes fronterizos que acostumbraban realizar sus compras en los negocios de la franja fronteriza de los Estados Unidos ahora prefieren adquirir sus productos básicos en México"

Con la inauguración de la sucursal Los Fresnos suman tres las tiendas que han abierto en 1995 Organización Soriana

El plan de inversiones contempla la apertura de siete nuevas tiendas durante 1995, de las cuales han entrado en operación tres de ellas, restando cuatro más para el segundo semestre (El Norte, 1995)

La inversión de Organización Soriana para el año en curso asciende a 350 millones de nuevos pesos que será destinada para la remodelación de equipo técnico y la apertura de tiendas nuevas.

Anteriormente directivos de Organización Soriana habían señalado que las sucursales en la frontera han presentado un buen desempeño en lo que va del año (El Norte, 1995)

Prevén que para el término del mismo presentarán un crecimiento mayor a 20 por ciento en ventas (El Norte, 1995)

Las ganancias netas de Organización Soriana aumentaron 225.6 por ciento real al tercer trimestre de 1995 respecto al mismo lapso de 1994, al ubicarse en 365.6 millones de nuevos pesos, informó el director de Finanzas de la firma comercial.

Las ventas netas de la empresa alcanzaron la cifra de 4 mil 286.2 millones de nuevos pesos, en el lapso mencionado del año en curso, lo que significó un alza de 60.3 por ciento respecto a las reportadas de enero a septiembre de 1994

La utilidad de operación de la firma pasó de 111 millones de nuevos pesos en 1994 a 192.6 millones en lo que va del año (El Norte, 1995)

El alza en las ganancias netas es explicado por el mayor número de tiendas por la fusión de Sorimex, así como la apertura de nuevas en los últimos tres meses de 1994 y los primeros nueve meses de 1995

Un factor más fue que el costo integral de financiamiento fue favorable a la empresa generando un beneficio de 196.3 millones de nuevos pesos, lo que significó un alza de un mil 246.2 por ciento respecto a la ganancia financiera reportada al tercer trimestre de 1994 (El Norte, 1995)

Las ganancias de Organización Soriana aumentaron 337.5 por ciento en los primeros seis meses de 1995, respecto a el mismo lapso de 1994, al ubicarse en 27.1 millones de nuevos pesos, informó la empresa a la Bolsa Mexicana

"Durante el primer semestre las ventas netas totalizaron 2 mil 740 millones de nuevos pesos y en ese mismo periodo de 1994 fueron de mil 616 millones, logrando un incremento de 69.5 por ciento", indicó un director de finanzas de la empresa (El Norte, 1995)

"Este impulso en las ventas es derivado de la integración de 15 tiendas que provienen de la fusión de Sorimex y de la apertura de 10 tiendas nuevas, siete

inauguradas en el segundo semestre de 1994 y tres en el periodo marzo-junio de 1995".

Dijo que los activos de la empresa ascendieron en los primeros seis meses del año a 4 mil millones de nuevos pesos lo que significó un alza 66 por ciento, explicada por la fusión así como las apertura de las nuevas tiendas (El Norte, 1995)

"El pasivo total de Organización Soriana fue de 918 millones de nuevos pesos que representa el 22.9 por ciento del activo total y el pasivo con costo es de 280 que representa sólo el 7 por ciento, lo que muestra una sólida estructura financiera", dijo (El Norte, 1995)

La actividad que Organización Soriana realizó hasta el mes de septiembre y los beneficios de la inflación sobre su posición monetaria le permitieron duplicar su nivel de ganancias netas, a la vez que sus ingresos se incrementaron en 60.3 por ciento real respecto al nivel de 1994 (El Financiero, 1995)

Según el informe trimestral del grupo, en los nueve meses de actividad obtuvo ingresos totales de cuatro mil 286.2 millones de nuevos pesos para ubicarse por arriba de los dos mil 673.4 millones del año anterior

Los dividendos que la firma registró en los nueve meses de este año estuvieron influidos por la fusión con su similar Sorimex ya que a partir de, éste fortaleció su liderazgo entre las tiendas departamentales del norte del país

Adicionalmente, la operación conjunta de Soriana-Sorimex permitió un mayor control del mercado y el establecimiento de una política comercial más agresiva. Por lo que si se descontaran los ingresos de Sorimex, la firma habría mostrado mejoría en sus resultados de este 1995 (El Financiero, 1995)

Sin contar las sinergias que la firma estableció a partir de la fusión con su similar durante este lapso obtuvo ahorros adicionales en su nivel operativo por la actividad conjunta. Al ajustar el personal administrativo y los gastos promocionales y de publicidad, sus gastos de operación disminuyeron un punto porcentual de su injerencia en los ingresos totales (El Financiero, 1995)

Aun cuando sus costos de venta se incrementaron por arriba del dinamismo en ventas, con la baja en los gastos operativos el resultado operativo reportó una utilidad de 192.6 millones de nuevos pesos, con un crecimiento real anualizado de 73.5 por ciento (El Financiero, 1995).

La mejoría operativa del grupo se adicionó las utilidades inflacionarias que representó su posición monetaria en este lapso, por lo que Soriana obtuvo un nivel de ganancias netas de 365.5 millones de nuevos pesos, contra 112.2 millones de 1994 (El Financiero, 1995)

Organización Soriana, incrementó en 165.7 por ciento sus utilidades netas al registrar 561.4 millones de pesos en la utilidad reportada al cierre de 1995 contra 211.2 millones del mismo periodo de 1994 (El Financiero, 1996)

De acuerdo a los estados financieros de la cadena comercial obtenidos mediante la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) de su ejercicio fiscal 1995 se observa que de igual forma las ventas netas tuvieron un alza de 37.5 por ciento

No así, Soriana incrementó sus costos de ventas al pasar de los cuatro mil 627.1 millones de pesos en 1994 a cinco mil millones el año pasado

Los gastos de operación de la firma tuvieron un incremento de 28.6 por ciento comparado con el año previo (El Financiero, 1996)

El costo integral de financiamiento (CIF) arrojó un saldo del orden de los menos 253.6 millones de pesos (El Financiero, 1996)

Al cierre del primer semestre de 1997, Organización Soriana reportó utilidades netas por 368.4 millones de pesos lo que representó un incremento del 18.8 por ciento en comparación al mismo lapso de 1996

En el informe trimestral de la compañía, la utilidad neta de abril-junio de 1997 aumentó 23 por ciento, al sumar 180 millones de pesos. De acuerdo a las cifras de Soriana, la utilidad operativa tuvo un incremento de 31.9 por ciento de enero a junio debido principalmente al aumento observado en sus ventas netas así como a una mayor eficiencia operativa (El Financiero, 1997)

Durante ese lapso, la compañía sumó ventas netas por 4 mil 998 millones de pesos, 15.8 por ciento más que las del mismo semestre de un año antes

El incremento se explica en gran parte por las cuatro tiendas que se abrieron en la segunda mitad de 1996 (El Financiero, 1997)

Los gastos de operación del primer semestre de 1997 fueron de 746.9 millones de pesos, 11 por ciento superior que las cifras del mismo semestre de 1996. Sin embargo, como porcentaje de las ventas, éstos se redujeron de 15.53 por ciento del primer semestre de 1996 a 14.94 por ciento del mismo periodo de 1997.

Como resultado de lo anterior, la utilidad de operación creció 31.9 por ciento, con relación al mismo lapso de 1996, al sumar 334.7 millones de pesos

El margen operativo fue de 6.69 por ciento, 0.82 puntos superior al de la primera mitad de 1996 (El Financiero, 1997).

Por su parte, la utilidad operativa del periodo abril-junio de 1997 aumentó 43 por ciento, y el margen fue de 6.8 por ciento, 1.33 puntos más que en el segundo trimestre del año pasado (El Financiero, 1997).

Al primer trimestre de 1999, Organización Soriana reportó una utilidad neta de 363.5 millones de pesos, 34 por ciento superior a la del mismo trimestre de 1998, a consecuencia de los aumentos registrados en ventas, utilidad de operación y en el producto integral de financiamiento (El Norte, 1999)

Las ventas netas de Soriana sumaron 4 mil 338 millones de pesos en el primer trimestre de 1999, 13.7 por ciento mayores a las del mismo lapso de un año antes y prácticamente en línea con lo esperado por los analistas

El margen bruto de Soriana fue de 22.3 por ciento en el primer trimestre de 1999, un punto porcentual más con respecto al del mismo periodo de 1998

Los gastos de operación como porcentaje de ventas se mantuvieron estables al ubicarse en 15.3 por ciento. Sin considerar la depreciación, los gastos representaron el 13.4 por ciento de las ventas, que reflejan una mejoría en relación a la obtenida en 1998 y una eficiencia operativa sostenida de los últimos tres años (El Norte, 1999).

Alcanzó un alza de 27.4 por ciento en su utilidad de operación al sumar 303.2 millones de pesos. Esta utilidad fue 13.5 por ciento superior a la esperada por los analistas (El Norte, 1999)

La utilidad de operación en efectivo (sin considerar la depreciación) sumó 387 millones de pesos, 29 por ciento mayor a la del primer trimestre de 1998

Registró un Costo Integral de Financiamiento (CIF) favorable de 110 millones de pesos (El Norte, 1999)

Soriana-Hipermart estima incrementar sus ventas en 12 por ciento para el cierre de 1993, respecto a las reportadas en 1992, dijo el director de Planeación y Finanzas de la empresa (El Norte, 1993)

Señaló que prevén pasar de 1.8 mil millones de nuevos pesos cifra registrada al cierre del año anterior en pesos constantes de diciembre de 1992 a 2.02 mil millones de nuevos pesos al finalizar 1993 (El Norte, 1993)

Indicó que entre 1993 y 1994 la empresa invertirá 390 millones de nuevos pesos en la apertura de 11 nuevas tiendas en todo el País y remodelación de algunas ya existentes. Agregó que ya inauguraron una y estiman abrir dos el mes siguiente (El Norte, 1993).

Comentó que existe la posibilidad de una omisión de capital, dependiendo de las condiciones del mercado esta podría ser a finales de 1993 o principios del siguiente año (El Norte, 1993).

"La formas de financiamiento para los proyectos de inversión es mediante el flujo generado por la operación y por medio de pasivos (El Norte, 1993)

Soriana parece una vez más ser ajeno a la desaceleración en el consumo. Apoyado por su programa de ofertas y servicio al cliente, de 1999 sus ventas a tiendas iguales (con más de un año en operación) reportaron un incremento de 3.52 por ciento con relación al mismo mes de 1998 (El Norte, 1999)

Dicho incremento fue ligeramente mejor de lo esperado, ya que cinco intermediarias bursátiles habían anticipado un alza de entre 2 y 3 por ciento

Al igual que sus competidores las ventas de Soriana enfrentaron bases de comparación difíciles. si se toma en cuenta que en mayo de 1998 reportó un aumento de 8.4 por ciento (El Norte, 1999)

A pregunta expresa directivos de Soriana dijeron que la compañía no implementó ninguna campaña promocional especial en mayo de este año

En contraste con el desempeño positivo mostrado por Soriana en sus ventas a mismas tiendas de mayo de 1999, Cifra (controladora de Aurrerá) y Controladora Comercial Mexicana registraron decrementos de 0.1 y 1 por ciento, respectivamente

Asimismo, se estima que Gigante registró una caída de alrededor de 2 por ciento (El Norte, 1999)

Esto refleja una vez más que las regiones Centro y Metropolitana de la Ciudad de México (principales mercados de Cifra y Comerci) suelen ser más sensibles a una desaceleración de la economía que las principales zonas donde opera Soriana (Norte y Noreste) (El Norte, 1999)

La cadena comercial Soriana pronostica cerrar 1999 con un incremento de ventas del 14.5 por ciento respecto al año anterior, afirmó el Director de Administración y Finanzas de la empresa (El Norte, 1999)

Para la región norte de México, y en cuanto a tiendas comparables pronostican un crecimiento de ventas cercano al 3.3 por ciento

Indicó que la empresa tuvo un incremento en ventas de abril de 1998 a abril de 1999 de casi el 2 por ciento, a mismo número de tiendas. El crecimiento fue de 11.8 por ciento tomando en cuenta tiendas totales

Un Director de Planeación de la compañía, señaló que el comportamiento de ventas de Soriana fue mayor al promedio del sector a nivel nacional (El Norte, 1999)

Durante el primer trimestre de este año, Soriana tuvo un aumento en las ventas de productos generales y ropa respecto al año anterior

"La mezcla de ventas de ropa y mercancías generales fue el año pasado 28.6 y este año subió a 31.4 por ciento", dijo

"Si hubo un incremento en ropa y mercancías generales, pero no es fácil decir que es una tendencia" (El Norte, 1999).

Comentó que las marcas propias de los supermercados representan cerca del 5 por ciento de las ventas y se tiene el objetivo de llegar al 7 por ciento, dijo

5.4.3.2 Resultados en crisis y finales

Cuadro 5.10
Resultados en Crisis y Finales de Soriana, 1993-1999

| Año | Que hicieron | Monto |
|--------------------|---|--|
| 1993 3er Trimestre | Incrementan sus Ventas | 9% |
| 1993 1er Trimestre | Registran Ventas | Mil 230.7 millones de nuevos pesos |
| 1993 | Ganancias | 3 millones de nuevos pesos. incremento de 283% |
| 1994 3er Trimestre | Incremento en Ventas gracias a la integración con Sorimex | 72%, de las cuáles 24% corresponden a la integración |
| 1995 1er Trimestre | Incremento en Ventas | 25% |
| 1996 1er Semestre | Registró Ventas | 3 mil 568 millones de pesos |
| 1996 1er Semestre | Presentó una Ganancia Neta | 257.8 millones de pesos, 27.7 inferior a la obtenida en 1995 |
| 1996 1er Semestre | Presentan sus Ventas una contracción | 1.2% |
| 1996 4to Trimestre | Ventas Netas | 8 mil 648.8 millones de pesos |
| 1996 4to Trimestre | Utilidad | 724.5 millones de pesos |
| 1998 | Manténían en operación | 74 tiendas |
| 1998 3er Trimestre | Sus Pasivos Totales aumentan | 2 mil 9.5 millones de pesos |
| 1998 | Ventas | 16 mil 305 millones de pesos |
| 1998 | Utilidad Operativa | Mil 190 millones de pesos |

Fuente: El Financiero, Reforma 1993-1999

Organización Soriana presentó al cierre del primer semestre de 1996 una ganancia neta de 257.8 millones de pesos, 27.7 por ciento inferior a la obtenida en los primeros seis meses de 1995, informó la empresa a la Bolsa Mexicana

Las ventas de la firma comercial regiomontana presentaron una contracción de 1.2 por ciento en el periodo mencionado (El Norte 1996)

La operación de Organización Soriana es satisfactoria, sin embargo, el efecto inflacionario en el año anterior provocó tener un resultado por posición monetaria mayor en los primeros seis meses de 1995

Un buen indicador de mejora para la empresa fue que en el segundo trimestre de este año las ventas presentaron un incremento de 5.7 por ciento mientras que en el primer trimestre cayeron 7.6 por ciento (El Norte, 1996)

El desempeño de la empresa en términos operativos ha ido mejorando debido a su programa de reducción de gastos y a las mayores ventas

Organización Soriana reportó en el periodo enero-marzo de 1996 una utilidad neta de 128 millones 77 mil pesos, 21.2 por ciento menor respecto al primer trimestre de 1995, informó la compañía (El Norte, 1996)

Indicó que las ventas de la firma presentaron una disminución de 7.6 por ciento al situarse este rubro en 1 mil 635.6 millones de pesos en los primeros 3 meses de 1996

La utilidad de operación de la compañía pasó de 84 millones de pesos en el primer trimestre de 1995 a 97.7 millones de pesos en el mismo lapso de 1996, lo que significó un alza de 16.4 por ciento

A pesar de la crisis las ventas comparadas mes a mes muestran una mejoría (El Norte, 1996).

"Se intensificaron las campañas promocionales y se reforzó nuestra política de precios bajos, logrando con ello que las ventas del trimestre ascendieran a 1 mil 635.6 millones de pesos, las cuales son un 7.5 por ciento inferiores a las del año anterior, y han mostrado recuperación mes a mes", explicó la empresa

"En esta época de crisis adquiere especial importancia el flujo de efectivo generado por la operación que muestra la calidad de las utilidades, en este periodo nuestro resultado de operación es de 97.8 millones, que representa el 6 por ciento sobre ventas y el año anterior fue de 84 millones, con un 4.8 por ciento sobre ventas" (El Norte, 1996).

La firma informó que tuvieron que intensificar sus actividades para aumentar la eficiencia operativa

"Los gastos de operación disminuyeron en términos reales en 14.2 por ciento pasando de 296.5 millones de pesos en 1995 a 254.3 millones en 1996"

"La utilidad neta, sin considerar las partidas de depreciación y ganancias por posición monetaria, que no implican flujo de efectivo, pasó de 71.2 millones en 1995 a 107.5 millones en 1996, mostrando un incremento del 50.9 por ciento"

Soriana informó que el programa de expansión para 1996 contempla la apertura de 5 tiendas, que estarán ubicadas en las ciudades de Chihuahua, Tampico, Durango, Guadalajara y Matamoros (El Norte, 1996)

Las ganancias netas mayoritarias de Organización Soriana disminuyeron 21.8 por ciento al tercer trimestre de 1993 comparado con el mismo lapso de 1992, informó la empresa (El Norte, 1993)

La utilidad neta se ubicó en el periodo mencionado en 58 millones 340 mil nuevos pesos, inferior a los 74 millones 603 mil nuevos pesos reportados en 1992

El director de Planeación y Finanzas de la empresa, indicó que esta disminución fue originada por la contracción en el producto integral de financiamiento al caer 32.65 por ciento

"Las ganancias netas de Soriana se vieron afectadas por la baja en el producto financiero, que éste a su vez se debió a la disminución de resultados por posición monetaria de la empresa" (El Norte, 1993)

Por otro lado las utilidades operativas de la firma comercial, presentaron un incremento de 7.01 por ciento, al ascender a 61 millones 415 mil nuevos pesos

"El resultado de operación acumulado es de 61.4 millones de nuevos pesos, que representa el 4.3 por ciento de las ventas, mejorando en relación al año anterior (El Norte, 1993)

Las ventas netas, por su parte, aumentaron 1.26 por ciento al tercer trimestre del presente año, alcanzando la cifra de mil 435 millones de nuevos pesos (El Norte, 1993)

Los activos totales se ubicaron en mil 612 millones de nuevos, 11.54 por ciento superiores a los reportados en el tercer trimestre de 1992

Además los pasivos de la firma subieron 33.51 por ciento a 389 millones 541 mil nuevos pesos al trimestre antes mencionado

El capital contable presentó un alza de 5.99 por ciento, pasando de mil 154 millones de nuevos pesos a septiembre de 1992 a mil 223 millones en 1993 (El Norte, 1993)

La relación financiera pasivo total a activos totales es de 24.2 por ciento que indica una sólida posición financiera del grupo

Con una ligera recuperación en sus ingresos netos en el segundo trimestre, Organización Soriana disminuyó el deterioro de sus ventas netas al comenzar 1993 cuando tuvo una fuerte competencia, y por la escasa recuperación del poder adquisitivo de la población (El Financiero, 1993)

Dicha mejoría se atribuyó en primer término a la apertura de dos nuevas unidades a finales de 1992, en Monterrey y Saltillo, por lo cual se han incrementado casi nueve por ciento sus ventas, con 22 unidades en servicio, además de las constantes promociones y la aceptación de vales de despensa que había suspendido en el primer trimestre (El Financiero, 1993).

Esto provocó que sus ventas trimestrales se incrementaran casi tres por ciento respecto al nivel del año anterior, no obstante que en sus resultados acumulados durante el primer semestre aún se observó la severa contracción del mercado donde hubo una desaceleración en las ventas de 4.5 por ciento.

Los consumidores están haciendo más selectivas sus compras ante el escaso avance del poder adquisitivo, por lo que sus ingresos por ventas, que hasta ese lapso sumaron 916 millones 643 mil nuevos pesos, que con un descenso de menos de un punto porcentual, prácticamente se ubicaron en la misma magnitud de un año anterior (925 millones 420 mil nuevos pesos)

Respecto de la estructura financiera, Soriana ha realizado un manejo eficiente de sus pasivos, que le ha permitido un nivel de endeudamiento bastante sano que durante ese periodo se complementó con el incremento de 6.15 por ciento por las nuevas inversiones y de 6.27 por ciento en el capital contable, por lo que prácticamente se nulificó el avance (5.70 por ciento) en los pasivos totales

A ello se debe que el nivel del apalancamiento total y financiero (20.97 y 26.53 por ciento, respectivamente), tuviera mínimas variaciones respecto de los 21.06 y 26.68 por ciento que reportaron uno y otro en 1992 (El Financiero, 1993)

En cuanto a la liquidez que fue de 1.06 veces se observó un descenso de 11 puntos porcentuales tras el descenso de 3.19 por ciento en sus activos de fácil realización

Diversos expertos consideran que al cierre de 1993 las utilidades de Soriana seguirán afectadas por los mayores intereses pagados debido a los requerimientos de financiamiento, el cual se ha cubierto en su mayor parte con pasivos con costo financiero (El Financiero, 1993)

De ahí que la mejoría se dará a través de sus volúmenes de venta y de una mayor eficiencia operativa, por lo que las perspectivas de Soriana en el corto plazo dependerán en gran medida de su capacidad de incrementar su nicho de mercado en el norte del país, en donde tiene reconocida presencia, aunque últimamente ha tenido fuerte competencia de Cifra y Gigante (El Financiero, 1993)

El beneficio que le aportó la fusión con Sorimex, se puede medir con el hecho de que la organización cuenta con 15 tiendas más las cuales contribuyeron con cerca de 25% de las ventas acumuladas en el primer trimestre (El Financiero, 1995)

Debido a su enfoque al mercado del norte del país en donde cuenta con un importante reconocimiento y por la consolidación de los resultados de su reciente asociación estratégica, Organización Soriana registró en los resultados de marzo pasado uno de los niveles más destacados de su ramo, por arriba de lo previsto

Todo lo anterior se reflejó en el nivel de ingresos del grupo ya que sus ventas acumuladas a marzo crecieron 81 por ciento real para ubicarse en mil 230.7 millones de nuevos pesos, con relación al nivel reportado en 1994 de 680 millones de nuevos pesos (El Financiero, 1995).

El deterioro que sufrió su margen bruto al pasar de 22.3 a 21.5 por ciento entre 1994 y 1995, respectivamente, fue reflejó del castigo en los precios de sus productos puesto que la firma ha profundizado su política comercial de descuentos sin tener como contraparte una reducción en costos, ya que estos crecieron arriba del dinamismo en las ventas

Las ganancias netas de los primeros tres meses del año de 3 millones de nuevos pesos mostraron un crecimiento de 283 por ciento con respecto a los 29.5 millones de nuevos pesos reportados en el mismo lapso de la víspera. Por lo mismo el rendimiento sobre las ventas se ubicó en 9.18 por ciento poco más de dos veces arriba del nivel de 1994 (El Financiero, 1995).

Por su parte la posición financiera del grupo continuó siendo sana

Pese a la consolidación de Sorimex, su estructura de deuda no representaba mayor problema en el trimestre reportado, ya que al mes de marzo su apalancamiento financiero se ubicó en 33.79 por ciento y el débito total se ubicó en 25.25 por ciento (El Financiero, 1995)

No obstante la capacidad de pago el grupo sufrió merma por el incremento de 18 por ciento real en los pasivos de corto plazo. A la fecha sus activos de fácil realización solamente alcanzan a cubrir un 82 por ciento de los primeros

Con respecto a sus planes inmediatos, recientemente la Soriana informó que continuar vigente su política de expansión por lo que en este año se tiene previsto incrementar a seis tiendas más sus unidades en servicio: una de éstas ubicada en Coahuila, ya inició operaciones en marzo pasado. Mientras que también fue cerrada una unidad en Tijuana, Baja California, por estar muy alejada del centro de operaciones del grupo (El Financiero, 1995)

Al cierre de 1996 Organización Soriana obtuvo un repunte en las ventas netas de 5.7 puntos porcentuales al acumular un total de ocho mil 648.8 millones de pesos (El Financiero, 1997)

Asimismo, la utilidad operativa al presentarse una disminución en los gastos de operación de 4.9 por ciento, alcanzó los 604.1 millones de pesos, lo cual representa 28.9 por ciento más que en 1995 (El Financiero, 1997).

Por su parte, el costo integral de financiamiento (CIF) significó un beneficio para la compañía, pero con una reducción de 35.3 por ciento respecto al año anterior, derivado de la disminución de los intereses ganados por la empresa de tal forma que el saldo fue de 209.6 millones de pesos (El Financiero, 1997).

Los egresos por otras operaciones financieras se incrementaron en el año más de 89 por ciento al ubicarse en 53.6 millones de pesos.

De esta forma, la utilidad neta mayoritaria de la cadena de tiendas comerciales se estableció en 724.5 millones de pesos, es decir, un punto porcentual arriba de la reportada en 1995 (El Financiero, 1997)

Soriana es, sin duda, una empresa comercial que goza de las simpatías de los analistas del mercado, dados sus resultados en ventas y utilidades, proyectos de expansión, expectativas de crecimiento y su posicionamiento absoluto como líder en el norte del país (El Financiero, 1999).

Para octubre de 1998 Soriana había alcanzado un crecimiento de 10.4 por ciento real en ventas "mismas tiendas" y 20.7 por ciento tomando en cuenta los nuevos autoservicios, frente a los niveles reportados en el mismo mes de 1997

Un analista de Grupo Financiero Serfin, afirmó que en forma preliminar la empresa estima registrar un incremento de 5 por ciento en ese mismo rubro durante el cuarto trimestre de 1998, porcentaje este último que se esperaba alcanzaría en 1999 en ventas a unidades iguales, como resultado de la desaceleración del consumo interno que se esperaba para finales de 1998 y 1999.

Con el fin de evitar el deterioro en su nivel de ingresos por esta causa Soriana instrumentó diversas estrategias para alentar las ventas

Introdujo su propia tarjeta de crédito, la promoción de bonos de despensa y sistemas de apartado, así como la aceptación del pago de mercancías con tarjetas de débito cuya utilización no es válida en otros centros comerciales de las regiones donde opera (El Financiero, 1999)

Pese al panorama poco alentador que presentará la actividad económica de 1999, Soriana tiene planeado continuar con sus planes de expansión y llegar al número mágico de cien tiendas en el 2000 (El Financiero, 1999)

Hasta el 5 de noviembre de 1999 esta cadena que dirige Ricardo Martín Bringas (hijo de Francisco Martín Borque, de origen español, fundador de la empresa junto con su hermano Armando) mantenía 74 tiendas en operación contando la que abrieron en

Tlaxcala y que cuenta con un piso de ventas de nueve mil 75 metros cuadrados, y la cual requirió una inversión de 93 millones de pesos (El Financiero, 1999)

Esta tienda es la número 39 en la región centro del país, lo cual quiere decir que el 33 por ciento del total de los establecimientos de Soriana se encuentra en esta zona (El Financiero, 1999)

Para finales de 1998 se esperaba la apertura de dos tiendas más, una en Tampico y otra en Ciudad Victoria, con lo que completarían su programa de apertura de 11 establecimientos en ese año

Para este 1999 se tiene pensado incrementar en 12 la cadena de tiendas de autoservicio Soriana que desde 1968 se dedican a ofrecer productos y servicios básicos para el hogar y la familia en sus hoy más de 684 mil metros cuadrados aproximadamente de piso de ventas (El Financiero, 1999)

En cuanto a sus deudas, la empresa tiene la firme convicción de no endeudarse más allá de sus posibilidades, cabe mencionar que sus pasivos totales aumentaron el 33 por ciento al tercer trimestre de 1998 al llegar a dos mil 95 millones de pesos (El Financiero, 1999).

De esta suma, 91.5 por ciento correspondió a préstamos de corto plazo y de ese subtotal 89.5 por ciento fueron contratados en moneda nacional

Los analistas indican que Soriana casi no tiene pasivos de largo plazo y actúa normalmente bajo la política de financiar la mayor parte de sus proyectos con recursos propios (El Financiero, 1999).

Soriana finalizó 1999 registrando los márgenes más altos del sector de tiendas de autoservicio, apoyada por el crecimiento en ventas y utilidades, pese a la desaceleración en el consumo interno mostrado a partir de la segunda mitad del año (El Financiero, 1999)

Durante 1998, sus ventas sumaron 16 mil 305 millones de pesos, 17 por ciento superiores a las de 1997, esto junto con el control de costos y gastos llevado a cabo por la compañía, impulsó 12 por ciento el crecimiento de la utilidad operativa que fue de mil 190 millones de pesos (El Financiero 1999)

Su principal área de operaciones es el norte del país, en donde el nivel de competencia es menor y el poder adquisitivo de la población resulta más elevado respecto al de otras regiones además de que se beneficia de la paridad cambiaria toda vez que el 25 por ciento de sus ventas están dolarizadas

Sin embargo, desde 1997 la compañía inició su expansión hacia la zona central y sur de México en donde las condiciones son diferentes a las del norte mayor competencia y menor poder de consumo (El Financiero 1999)

No obstante, Soriana ha logrado equilibrar las operaciones de ambas regiones manteniendo sus márgenes estables. Al cierre de diciembre pasado el margen bruto fue de 21.7 por ciento, igual que el año anterior y superior al promedio del sector que fue de 20.45 por ciento

Tal como se esperaba a partir del tercer trimestre del año se observó en México una desaceleración en el consumo interno ante el incremento en precios de varios servicios (El Financiero 1999)

Aun cuando de manera acumulada esta situación no afectó de manera determinante a Soriana, sí se reflejó en los resultados mensuales con la disminución en el ritmo del crecimiento de las ventas mismas tiendas

Mientras que en mayo sus ventas a tiendas comparables crecieron 8.5 por ciento, en noviembre y diciembre, el alza fue de 1 y 0.3 por ciento, respectivamente (El Financiero 1999)

Soriana finalizó 1998 con un aumento en el resultado neto de 18 por ciento respecto al año anterior totalizando en mil 363 millones de pesos impulsado por el beneficio financiero de 295 millones de pesos ante la presencia de ganancias cambiantes (El Financiero, 1999)

Por otro lado, el balance de la compañía es uno de los más fuertes del sector una vez que desde finales de 1996 liquidó el total de su deuda con costo. A la fecha continúa manteniéndose así y con suficientes recursos propios para continuar con sus planes de expansión (El Financiero, 1999)

Las armas de Soriana para enfrentar un año en donde se espera menor consumo en México, son su eficiencia operativa y su sana estructura financiera

Capítulo VI. Conclusiones Finales

La principal conclusión es que el comportamiento financiero de las Tiendas Departamentales en México es diferente dependiendo de los esfuerzos y estrategias financieras de las empresas analizadas

Estas diferencias se detallan como sigue. Cada una de las empresas en su liquidez se concluye que la empresa que cubre sus adeudos a corto plazo más efectivamente fue Cifra, siempre se mantuvo por encima de 1 00. cantidad que las demás Tiendas Departamentales no lograron, pues en algunos años cayeron bajo 1 00. lo cuál significa que no alcanzan a cubrir sus pasivos a corto plazo, de hecho Cifra de 1995 en adelante superó a las demás compañías sobresaliendo de una manera muy notoria en sus utilidades (Véase capítulo)

En contraste Comercial Mexicana fue la empresa más débil en la crisis de 1994 y en los últimos dos años también fue la menor de todas, mientras que Gigante comenzó a tener una tendencia creciente

Referente a la rentabilidad en la protección al Pasivo Total los resultados señalan que Cifra fue la mejor en el periodo de 1994 a 1998.

Entre 1990 a 1993 Soriana había venido desempeñando un buen papel y esto la llevo a tener el promedio más elevado, aunque se haya comportado de manera inferior a Cifra en 1995 a 1998 (Véase capítulo 5)

De Comercial Mexicana podemos mencionar que comenzó bien y nuevamente cayó en 1994, no logrando reponerse en ningún año, e incluso llegando a ser inferior a Gigante en el año de 1998

El grupo Gigante en comparación con las Tiendas Departamentales Cifra y Soriana tuvo un desempeño muy bajo y, cómo de 1996 a 1998 es cuando comienza a reponerse.

Soriana es la tienda departamental que durante 1995 a 1998 obtiene el retorno en activos totales más alto, pero a pesar de esto sacando promedios Cifra nuevamente es quien tuvo el mejor desempeño ya que de 1990 a 1994 se mantuvo muy por arriba de todas, pues siempre obtuvo constancia con cifras muy satisfactorias, siendo la más baja de 7.82 en el año de 1998 (Véase capítulo 5).

Gigante y Comercial Mexicana son las más bajas durante la crisis de 1994 cayendo las dos empresas con cantidades negativas.

En el Índice de Productividad sucede lo mismo que en Retorno en Activos Totales, es decir Soriana supera a Cifra de 1995 a 1998 obteniendo mayores utilidades, pero como en sus primeros años no obtiene ganancias tan fuertes como Cifra, nuevamente por la constancia en sus resultados Cifra es quien tuvo mejor desempeño, seguida desde luego de Soriana y la que menos utilidades obtuvo fue Gigante incluso con una pérdida en 1994 al igual que Comercial Mexicana (Véase capítulo 5)

Por lo tanto concluimos que la empresa más exitosa en este periodo fue Cifra en las razones aquí analizadas, pues es la que obtuvo mejores resultados a excepción de la de Protección al Pasivo Total donde Soriana fue superior.

También se observó que después de Cifra, Soriana fue la empresa con mejores resultados demostrando en todas las razones su tendencia a un mayor crecimiento en cada año y su buen desempeño dentro de este sector comercial, llegando a superar de 1995 a 1998 a Cifra en su razón Retorno y Productividad y en cuanto a la de Protección al Pasivo llegando casi a igualarse con ésta

En cuanto a Comercial Mexicana observamos que fue la empresa con menor fuerza para enfrentar la crisis de 1994 en donde decayó obteniendo hasta cifras negativas y también podemos mencionar que su comportamiento en general fue con un comienzo bueno y un desempeño decreciente en los últimos años, ya que en 1998 fue la menor en todas las razones aquí analizadas.

Por último de Gigante concluimos que 1998 fue su mejor año en las cuatro razones pues se ve que empieza a tener una recuperación, después de años no muy buenos para esta empresa, y al igual que Comercial Mexicana en 1994 obtuvo dificultades, pero posteriormente se desempeñó con miras hacia un mejor futuro

Otras conclusiones relacionadas con el Análisis Financiero son las siguientes.

El análisis financiero se puede realizar desde un punto de vista externo, el cuál será el de un extraño, un acreedor o un propietario y el interno que será desde el punto de vista del administrador financiero.

El análisis financiero tiene un propósito diferente para cada fin, ya que los inversionistas del capital contable no estarán interesados de igual manera que los acreedores a corto plazo, por ejemplo.

El administrador financiero se interesa en todos los aspectos del análisis financiero; debe reembolsar sus adeudos a los acreedores, a corto plazo, así como obtener utilidad para los accionistas

Indica puntos fuertes y débiles de la empresa, ya que nos indican si las utilidades fueron buenas o tuvimos pérdidas y han de usarse para ventaja propia o tomar una acción correctiva.

El análisis financiero orienta al analista respecto a lo que debe hacer y cómo enfocar su trabajo final

El análisis financiero tiene limitantes pues no abarca otros datos que no sean contables, dejando fuera datos importantes que tiene la empresa para poder comprender mejor cómo se ha desarrollado ésta dentro de su historia, en nuestro caso particular intentamos abarcar como se dieron las alianzas en las Tiendas Departamentales, las cuáles llevaron a un mayor crecimiento, expansiones y por lo tanto mayores ventas y utilidades

a) Referencias Biblio y Hemerográficas

- Abreu, Arturo (1993), Invertirá Soriana N\$ 200 millones. Abrirá seis tiendas durante 1994 ubicadas en diferentes partes de la República Mexicana. El Financiero, 9 de enero
- Aguilar, Alberto (1998) Cifra-Wal-Mart mantendrá expansión en 1999; invertirá más de 200 mdd: 42 nuevas tiendas y otros 100 proyectos en análisis: en 1998 sus ventas 12 por ciento mayores El Financiero, 3 de marzo.
- Aguilar, Alberto (1994), Absorbe Soriana a cadena Sorimex. Ascende el capital de la nueva empresa a NPS 2.2 millones. Reforma, 4 de febrero.
- Aguilar, Alberto (1993), Gigante parece perder terreno; en breve inauguran 3 Supermart Garmen's El Financiero, 6 de abril, p. 09.
- Aguilar, Gabriela (1993a). Espera el Consorcio Mantener el Aumento en Ventas Destinará Cifra más de 392 mndp a su Programa de Expansión de Almacenes y Restaurantes en este año. El Financiero, 14 de mayo, p.14.
- Aguilar, Gabriela (1993b), Gigante, Dispuesto a Recuperar Terreno; Invertirá 75.7 mdd. El Financiero, 7 de julio, p. 08.
- Aguilar, Gabriela (1994a) Amplía el Grupo Cifra su Asociación con la Cadena Wall Mart. El Financiero, 10 de enero, p.21.
- Aguilar, Gabriela (1994b), Cifra Crecerá más de 20% en 2 Años, Prevén Corredurías. El Financiero, 20 de junio, p.16.
- Aguilar, Gabriela (1994c), Crecerán 23% las Ventas de Cifra: Goldman Sachs. El Financiero, 25 de julio, p.18.
- Aguilar, Gabriela (1994d), Bonanza en Utilidades y Mayor Penetración. Pronóstico Para Cifra. El Financiero, 22 de agosto, p.37.
- Aivarez, Carmen (1994), Firman alianza Gigante y Carrefour. Reforma
- Ballese, Mónica (1995), Aplaza Gigante planes de expansión; caen ventas. El Financiero, 29 de marzo, p 17.
- Barbosa, Isidro (1997), En stand by, el socio extranjero de Soriana. El Financiero, 6 de junio, p.19.
- Barragán, Miguel A. (1994), Destinará el Grupo Cifra 230 mndp a su Programa de Expansión en Veracruz. El Financiero, 18 de marzo, p.15.
- Barrios, Angeles (1994), Coloca Grupo Cifra la Primera Piedra de su Wal Mart en Tampico. El Financiero, 15 de septiembre, p.13.
- Borjas, Sonia (1993), Soriana Destinará 190 mndp Anuales a su Programa de Expansión. El Financiero, 26 de julio, p.16.
- Bravo, Lyssette (1993a), De Sólo 5% el Crecimiento de Cifra Durante 93. El Financiero, 23 de noviembre, p.10.
- Bravo, Lyssette (1993b), Obtendrá Cifra Ganancias Netas por 268 mdd en el Presente año Gracias a la Apertura de 47 Tiendas. El Financiero, 19 de abril, p.12.
- Burpee, Eric (1998), Disuelven alianza Gigante y Carrefour. El Financiero, 3 de febrero, p.23.

- Cacho, Yalín (1998), Prepara Grupo Cífra agresivo plan de expansión para 1999. Anuncia inversiones por 300 mdd en todos sus negocios. Las empresas lucharán por ganar participación en un mercado deprimido. Wall Mart juega un papel importante en el área internacional: Lizaur. El Financiero, 23 de noviembre, p.46.
- Cano, Araceli (1998), Cífra cubre expectativas; reporta ventas por 11 mil 227 mdp a junio. Duplica la cifra registrada el año pasado. El Financiero, 29 de julio, p.24.
- Cano, Araceli (1999), Soriana, líder en ventas, creció 20.7 por ciento al cierre del 98. El Financiero, 4 de enero.
- Casillas, Karla (1998), Crecieron 11.1 por ciento las ventas netas de Comerci en los primeros nueve meses de 1997. Durante el tercer trimestre se abrió un Price Club y dos restaurantes California. El Financiero, 6 de enero, p.5A.
- Cruz, Osiel (1994), Invertirá NS\$2,700 millones. Edificará Grupo Cífra 91 tiendas. Incursiona en entidades que hasta ahora no habían sido consideradas por la empresa. El Norte, 6 de abril.
- Chávez, Gabriela (1999), Gigante se expande, abrirá 30 tiendas. Mejorará infraestructura, prioridad del grupo. Prevé inversión por 120 mdd a diez meses. Cerrará 1999 con 192 tiendas, el reto. El Financiero, 17 de marzo, p.34.
- Daddhiat Mares, París (1995), Santander Investment prevé crecimiento de Comerci para 1996. El Financiero, 29 de noviembre, p.09A.
- De la Torre, Gerardo (1993a), Financiaría Soriana proyectos con emisión. El Norte, 13 de mayo.
- De la Torre, Gerardo (1993b), Disminuyen 21.8% las ganancias de Soriana. El Norte, 14 de abril.
- De la Torre, Gerardo (1993c), Subiría ventas 12% Soriana-Hipermart. El Norte, 17 de febrero.
- De la Torre, Gerardo (1995a), Invertirá Soriana NS\$330 millones. El Norte, 29 de junio.
- De la Torre, Gerardo (1995b), Crecen 30% ventas de Soriana. El Norte, 9 de octubre.
- De la Torre, Gerardo (1995c), Incrementa Soriana 225% sus utilidades. El Norte, 3 de agosto.
- De la Torre, Gerardo (1995d), Suben 337% utilidades de Soriana. Aumentan ventas 69.5% en los primeros seis meses del año. El Norte, 9 de julio.
- De la Torre, Gerardo (1996a), Disminuye utilidades Organización Soriana. El Norte, 24 de abril.
- De la Torre, Gerardo (1996b), Cae 21.2% la utilidad de Soriana. El Norte, 8 de abril.
- Domville, Lucía (1993), Su asociación con Wal-Mart la Respalda Cífra. la Mejor Alternativa para Invertir en la BMV First Boston. El Financiero, 24 de marzo, p.12.
- El Financiero (1994a), Cífra, Baja en el Trimestre. El Financiero, 29 de octubre, p.07.

- El Financiero (1994b), Se Mantiene en Expansión el Grupo Comercio El Financiero, 26 de diciembre, p.07.
- El Financiero (1994c), Caen Utilidades de Comercio. El Financiero, 29 de octubre, p.07.
- El Financiero (1995a) Crecieron 5% las ganancias de Cífra. El Financiero, 6 de marzo, p.17.
- El Financiero (1995b). Gigante gana 299 mdnp. El Financiero, 28 de julio, p.19
- El Financiero (1997a), GIGANTE. El Financiero, 26 de julio, p.9.
- El Financiero (1997b). Fusionan Wal-Mart y Cífra. p, *The Wall Street Journal Americas*.
- El Financiero (1997c), Concretó crédito sindicado por: 135 millones de dólares El Financiero, 5 de marzo.
- El Financiero (1997d). Cífra se consolida en la zona centro del país, Negocios, 1 de septiembre, p.15.
- El Financiero (1998a). Gigante abrirá 12 tiendas en 1998; invertirá 900 mdp El Financiero, 13 de febrero, p.20.
- El Financiero (1998b), Fuerte subida en ganancias de Cífra El Financiero. 5 de marzo, p.26.
- El Financiero (1999a), Planea Cífra abrir 43 establecimientos más en México en el 2000. El Financiero, 24 de mayo, p.53.
- El Financiero (1999b), Cífra, en la lista "A" de Forbes. Única empresa mexicana en su sector. El Financiero, 18 de enero, p.37.
- El Norte (1999), Concluirá Soriana modernización. Proyecta empresa invertir mil 900 millones de pesos durante el presente año. El Norte. 9 de agosto.
- Estrada, Darío (1993), Estima Grupo Cífra crecer 30% sus ventas en 1994. El Financiero, 25 de noviembre, p 16
- Fernández, Juan (1996), Gigante destina mil 200 mdp a la apertura de supermercados. El Financiero, 27 de mayo, p.26.
- Fuentes, Rossana (1993), Por el Descenso en Ganancias Bajan la Calificación a Cífra. El Financiero, 19 de agosto, p.10.
- Galindo, Laura (1994), Grupo Cífra como ha crecido. El Financiero, 4 de enero, p.07A.
- García, Tere (1993). Alianzas de Empresas Comerciales Genera Mayor Inversión Extranjera en el Mercado Accionario El Financiero, 26 de mayo, p.13.
- Gauna, Sandra (1997), Innova Soriana en puntos de venta .La cadena de tiendas de autoservicio instala un avanzado sistema de cobro basado en herramientas de Microsoft. El Norte. 28 de mayo.
- González, Reyna Susana, (1991) *Manual de Redacción e Investigación Documental*. Ed. Trillas. México
- Gómez, Verónica (1997), El cuarto trimestre, clave para el repunte. Crecimiento anual de 3% en ventas prevé Gigante. El Financiero, 21 de agosto, p.11.
- Gómez, Verónica (1998), Invertirá Grupo Gigante 906 mdp durante 1998 El Financiero, 3 de abril, p.19.
- Guzmán Reyes, Ilyana (1998), Señales adversas para Comercio. El Financiero, 14 de septiembre, p.34
- Hernández, Gabriela (1995), Abre Soriana tienda en Ciudad Victoria. El Norte, primer página.

- Hernández Morón, Leticia (1997a), Grupo Gigante planea para el resto del año la apertura de cuatro tiendas nuevas, cinco cafeterías Toks, así como continuar con el proceso de remodelación de las sucursales ya existentes, estimando una inversión de 175 millones de pesos. *El Financiero*, 8 de octubre, p. 5A.
- Hernández Morón, Leticia (1997b), Fortalece Cifra sus finanzas. *El Financiero*, 28 de octubre, p.16
- Hernández Morón, Leticia (1997c), Aumentan 24% las ganancias de Cifra. *El Financiero*, 7 de marzo, p 22
- Hernández Morón, Leticia (1997d), Soriana aumenta 57% la facturación *El Financiero*, 5 de marzo, p 21
- Hernández Morón, Leticia (1998a), Creció 30% la utilidad de operación de Gigante en el tercer trimestre del año. El grupo registró una ganancia neta en el periodo del orden de 147 millones de pesos, *El Financiero*, 24 de noviembre, p.5A.
- Hernández Morón, Leticia (1998b), Gigante pone en marcha estrategias que incrementen su participación de mercado. Las ventas de 1997 crecieron 2.2 por ciento respecto a 1996. *El Financiero*, 26 de marzo, p.21.
- Hernández Morón, Leticia (1999a), Hasta el año pasado Cifra pudo superar las ventas de 1994. Fue el incremento más dinámico en tiendas de autoservicio: de 32%. Escasos beneficios por su fusión con Wal-Mart. *El Financiero*, 14 de abril, p.34.
- Hernández Morón, Leticia (1999b). Abrirán 43 negocios en el presente año. Disminuyeron 3.1% gastos de operación. *El Financiero*, 30 de abril, p.59.
- Hernández Morón, Leticia (1999c), Fortalece sus finanzas Comercial, pese a un menor consumo Creció la utilidad de operación 31% en el primer trimestre. Aumento de 3 por ciento en ventas inversión de 80 mdd en el presente año. *El Financiero*, 18 de mayo, p.44.
- Hernández Morón, Leticia (1999d), Logra Soriana los mejores márgenes en tiendas de autoservicio. La utilidad operativa creció 12% y se ubicó en mil 190 mdp. *El Financiero*, 9 de marzo, p.28
- Hernández, Laura (1998), Crecen 6.4% las ventas en tiendas iguales de Comercial. *El Financiero*, 22 de enero, p.24.
- Johnson, Robert W. y Melicher, Ronald W. (1995) *Administración Financiera*. Ed. Continental. México
- Karause, Lourdes (1994), COMERCIAL. *El Financiero*, 29 de junio, p.05A
- Karause, Lourdes (1995), Grupo Gigante *El Financiero*, 10 de enero, p.06A
- López Rivera, Angélica (1996), Duplica Soriana sus utilidades. *El Financiero*, 6 de marzo, p.19.
- Luna, Rafael (1995), La contracción del consumo nacional limitará el crecimiento de Grupo Cifra. Declinarán 15% las tendencias de ventas al menudeo durante 1995. *El Financiero*, 17 de abril, p.27A.
- Maldonado, Judith (1993a), Sus Ventas Crecieron 21% en 92. Ganancias Netas de 938 mdnp. Reportó Cifra; Alza de 29% *El Financiero*, 9 de marzo, p.06A.
- Maldonado, Judith (1993b). GIGANTE. *El Financiero*, 29 de junio, p.08A.

- Maldonado, Judith (1993c), Ventas Reporte Financiero, El Financiero, 23 de septiembre, p.10A.
- Maldonado, Judith (1994), CIFRA. El Financiero, 8 de diciembre, p.05A.
- Maldonado, Judith (1995a), Soriana duplicó ganancias. El Financiero, 28 de octubre, p.05.
- Maldonado, Judith (1995b), Organización Soriana. El Financiero, 25 de mayo, p.05A.
- Maldonado, Judith (1995c), Cifra pondrá en operación 13 nuevas unidades para finales del presente año. El Financiero, 4 de septiembre. p 05A.
- Maldonado, Judith (1995d). Cifra, de las pocas empresas que mantuvieron en crecimiento el nivel de sus utilidades. El Financiero, 18 de mayo, p.06A.
- Maldonado, Judith (1995e), Grupo Gigante. El Financiero, 4 de mayo, p.26A.
- Maldonado, Judith (1995f), Comerci. El Financiero, 24 de enero, p.05A.
- Maldonado, Judith (1995g), Mantuvo Cifra su expansión, no obstante la difícil situación económica. El Financiero, 11 de diciembre, p 25 A.
- Martínez, Claudia (1998), Ascendieron a 11 mil 578 mdp las ventas de Cifra, durante el tercer trimestre de 1998. Aumentó 37 por ciento en términos reales, al importe reportado en igual periodo de 1997 El Financiero, 12 de noviembre, p 21A
- Medellín, Sandra (1997), Invertirá Soriana Dls. 400 millones en 4 años. El Norte.
- Mercado, Salvador, (1991) *Como hacer una Tesis*. Ed. Limusa. México
- Meza, José (1998), Destina Soriana mil 200 mdp a su programa de ampliación. El Financiero, 29 de enero, p 24.
- Morales, Lourdes (1995a), Invertirá Grupo Cifra 120 mdd en la apertura de tiendas El Financiero, 3 de agosto, p.00A.
- Morales, Lourdes (1995b), Cambia tres tiendas al formato de bodega Grupo Gigante se achica; recorta 20% su personal. El Financiero, 7 de diciembre, p.14.
- Morales, Lourdes (1995c), Mejora Cifra 15.53%. El Financiero, 28 de octubre, p.06.
- Morales, Lourdes (1996), Invertirá Comerci \$ 600 millones en '96. El Financiero, 9 de octubre
- Morales, Lourdes (1997), Invertirá Comerci Dls 60 millones. El Financiero. 12 de enero.
- Olvera, Silvia (1995), Ofrece Soriana servicio de gasolinera. El Norte. 6 de febrero.
- Ortíz, Dietz Hugo, (1992) *México: Banco de Datos* Editado por El Inversionista Mexicano. México año IX.
- Ortíz, Dietz Hugo, (1993) *México: Banco de Datos* Editado por El Inversionista Mexicano. México año X.
- Ortíz, Dietz Hugo, (1994) *México: Banco de Datos* Editado por El Inversionista Mexicano. México año XI.
- Ortíz, Dietz Hugo, (1995-1996) *México: Banco de Datos* Editado por El Inversionista Mexicano. México año XII.
- Ortíz, Dietz Hugo. (1997) *México Banco de Datos* Editado por El Inversionista Mexicano. México año XIII.

- Ortíz, Dietz Hugo, (1998) *México: Banco de Datos* Editado por El Inversionista Mexicano. México año XIV
- Ortíz, Dietz Hugo, (1999) *México: Banco de Datos* Editado por El Inversionista Mexicano. México año XV
- Perdomo, Moreno Abraham, (1999) *Elementos Básicos de Administración Financiera*. Ed. Ecafsa. México
- Pérez. Ávila José, (1980) *Como hacer mi Tesis*. Ed. Edicol. México
- Pérez. Ávila Noé, (1983) *Como hacer mi Tesis*. Ed. Edicol. México
- Reforma (1993a), Fortalecen sus lazos comerciales. Reafirma Cifra su alianza. Incluye el negocio de los restaurantes y tiendas de ropa que estaban excluidas en el acuerdo original suscrito en 1991. Reforma, 9 de septiembre. p.Nacional.
- Reforma (1993b), Firma Cifra-Mart trato con Dillard. Abrirán tiendas departamentales en varias ciudades mexicanas. Reforma, p. The Wall Street Journal Americas.
- Reforma (1995), Alcanza el 57% de su plan de apertura para el presente año. Reforma. 5 de abril.
- Reforma (1996a), Caen Ventas 15%. Reforma. 5 de abril
- Reforma (1996b), Caen 9% ventas de Cifra al tercer trimestre. Reforma. 8 de marzo.
- Reforma (1997), Subieron utilidades de Soriana 19%. Reforma. 18 de julio.
- Salmón, Alejandro (1994) Invierten Cifra y Wal Mart más de 10 mdd en Chihuahua El Financiero, 15 de noviembre. p.19.
- Savage, Mónica (1994) Aumentará 50% superficie de ventas. Crece Wal-Mart y Cifra. El Financiero. 8 de mayo.
- Schall, Laurence D. y Haley, Charles W. (1988) *Administración Financiera*. Mc Graw-Hill. México
- Thomas, Jorge (1999) Pronostica Soriana más ventas. El Norte. 3 de septiembre.
- Ugarte, Jesús (1995a), Abren hipermercado Gigante y Carrefour. Reforma. 9 de octubre
- Ugarte, Jesús (1995b), Crece Santa Catarina con nuevo Gigante. Reforma. 11 de noviembre.
- Ugarte, Jesús (1995c), Descienden 17% las ventas netas del Grupo Cifra. Reforma. 28 de noviembre.
- Ugarte, Jesús (1996a), Invertirá Cifra \$1,084 millones. Reforma. 7 de enero.
- Ugarte, Jesús (1996b), Beneficiará pacto a tiendas Gigante. Reforma. 28 de enero.
- Ugarte, Jesús (1996c), Invertirá Comercio \$2 mil 700 millones. Reforma. 21 de febrero.
- Ugarte, Jesús (1996d), Prevé Gigante invertir \$250 millones en '97. Reforma. 23 de febrero.
- Ugarte, Jesús (1996e), Prevé Soriana invertirá 420 millones de pesos. Reforma, 24 de marzo p.1
- Ugarte, Jesús (1996f), Planea Gigante liquidar pasivos. Reforma. 26 de abril.
- Ugarte, Jesús (1996g), Vende Gigante 18.6%. Reforma. 8 de julio.

Ugarte, Jesús (1997a), Toma Comercí Kmart y deja Auchan. Reforma. 7 de febrero.

Ugarte, Jesús (1997b), Analiza Gigante su alianza comercial Reforma. 12 de marzo.

Ugarte, Jesús (1997c), Invertirá Comercí en '98. Reforma. 19 de marzo

Ugarte, Jesús (1997d), Abrirá Soriana 9 tiendas. Erogará \$720 millones en '98. Reforma. 21 de abril.

Ugarte, Jesús (1997e), Invertirá Cifra Dls.550 millones Crecieron sus ventas netas 23%.Abrirá 15 Vips, 7 Wal-Mart,1 tienda Aurrerá 6 bodegas Aurrerá, 5 Sam's Club, 5 Suburbia, y 1 Superama. Reforma. 19 de mayo.

Ugarte, Jesús (1997f), Gana Cifra 88% utilidad. Reforma. 13 de junio

Ugarte, Jesús (1997g), Crecen ventas de Comercí 11%. Reforma. 21 de julio

Ugarte, Jesús (1997h), Aumentaron 6.6% ventas de Comercí. Reforma. 6 de agosto

Ugarte, Jesús (1997i). Suben ventas de Comercí. Reforma. 23 de agosto.

Ugarte, Jesús (1997j), Firma Comercí contrato para crédito con Citibank .Alcanzaría préstamo los Dls. 100 millones a una probable tasa de Libor más 1.5%. Reforma. 6 de octubre.

Ugarte, Jesús (1997k), Reestructura Gigante su deuda. Reforma. 9 de noviembre.

Ugarte, Jesús (1997l), Descienden ganancias de Grupo Gigante en 42%. Reforma.4 de diciembre.

Ugarte, Jesús (1997ll), Abrirá Comercí ocho tiendas. Reforma. 13 de diciembre.

Ugarte, Jesús (1998a), Abrirá Cifra 47 filiales en 18 meses. Reforma 8 de mayo.

Ugarte, Jesús (1998b), Contempla Comercí inversiones. Reforma. 12 de julio

Ugarte, Jesús (1998c), Adquiere Gigante 49% del capital de Fleming. Convierten a tres tiendas, que eran SuperMart, al formato de Bodega Gigante, "era complicado tener dos empresas. Reforma. 29 de julio. p.1.

Ugarte, Jesús (1998d), Suben ventas de Cifra 14%. Reforma. 18 de septiembre

Ugarte, Jesús (1998e), Prevé Gigante expansión en '99. Planea la cadena comercial abrir 22 tiendas y aumentar 6 por ciento su piso de ventas. Reforma. 22 de noviembre.

Ugarte, Jesús (1998f), Amortiza Comercí deuda. Comercial Mexicana busca prepagar adicionalmente 10 millones de dólares. Reforma. 21 de diciembre

Ugarte, Jesús (1999a), Mantiene Gigante plan de expansión Prevé invertir Dls. 90 millones en 1999. Comenta directivo que hasta el momento no hay razón para frenar proyectos. Reforma. 8 de marzo.

Ugarte, Jesús (1999b), Planea Gigante nueva apertura. Reforma. 3 de septiembre.

Ugarte, Jesús (1999c), Empresas en expansión: Gigante: Gastos millonarios para instalar nuevas tiendas de autoservicio y restaurantes. Reforma. 12 de abril.

Ugarte, Jesús (1999d), Aumenta Cifra 1.4% utilidad. Reforma. 22 de abril.

Ugarte, Jesús (1999e), Reporte de emþresas: Gana Comercí \$577 millones. Reforma. 20 de mayo.

Ugarte, Jesús (1999f). Suben ganancias de Comercí. Reforma. 4 de junio.

Ugarte, Jesús (1999g), Rebasa Comercí expectativas Reportan un incremento de 11.6% ventas a tiendas comparables en relación a 1997. Reforma 23 de julio.

Ugarte, Jesús (1999h). Reporta Soriana mayor utilidad. El Norte 26 de julio

Ugarte, Jesús (1999i), Crece Soriana 3.5%. El Norte. 9 de agosto.

- Ugarte, Jesús (1999), Gana menos Gigante. Reforma 24 de agosto.
- Varela, Rogelio (1993), Invertirá Soriana 300 mdnp en la Construcción de 10 Nuevas Tiendas. El Financiero, 21 de mayo, p 14.
- Velázquez, Carlos (1996). Abrirá Soriana dos tiendas en Tamaulipas. El Norte.
- Villegas, Claudia (1993), Invertirán Wall-Mart y Cifra 700 mdd Para Construir 40 Tiendas. El Financiero, 22 de noviembre, p.20.
- Villegas, Claudia (1993a), Gigante Evadirá la Competencia de Cadenas Comerciales, con la Regionalización de Tiendas: Latinvest Securities". El Financiero, 3 de mayo, p.16.
- Villegas, Claudia (1993b), Análisis del First Boston Bank y de Latinvest Cifra, el Grupo más Sólido Para Enfrentar la Competencia Externa. El Financiero, 16 de febrero, p.10.
- Villegas, Claudia (1993c), Ampliará en 74 mil m2 el Area de Venta. Invertirá Gigante 75 7 mdd en Proyectos de Expansión. El Financiero, 5 de marzo, p.12
- Villegas, Claudia (1995), Edifica 6 nuevas tiendas. Mantiene Soriana planes y estrategias de expansión. El Financiero. 18 de abril, p.14.
- Weston, Fred J. y Copeland, Thomas E. (1991) *Finanzas en Administración*. Mc Graw-Hill México
- Weston, Fred J. y Copeland, Thomas E. (1998) *Finanzas en Administración*. Mc Graw-Hill. México
- Zorrilla, Arena Santiago, (1997) *Metodología de la Investigación*. Mc Graw-Hill. México
- Zuñiga, María (1995), Plane Grupo Cifra reducir expansión. Reforma. 3 de abril.

b) Fuentes en Internet

- Gigante, (1999) "Una Historia Gigante", México, /[http:// www.gigante.com.mx /](http://www.gigante.com.mx/), (23 de noviembre), 4p.
- Soriana, (1999) "¿Quién es Soriana?", México, /[http:// www.soriana.com.mx /](http://www.soriana.com.mx/), (23 de noviembre), 1p.
- Comerci, (1999) "Historia", México, /<http://www.comerci.com.mx/>, (23 de noviembre), 2p.

Anexos: A. Datos Financieros de las Tiendas Departamentales

| Anexo A.1 | | | | | | |
|---|------------|-----------|-----------|-----------|------------|-----------|
| <i>Activo Circulante de Cifra, Comercial Mexicana, Gigante y Soriana, 1990-1998</i> | | | | | | |
| <i>(Millones de pesos)</i> | | | | | | |
| Año | Cifra | Comerci | Gigante | Soriana | Suma | Promedio |
| 1990 | 1,577,870 | 848,579 | | 269,565 | 2,696,014 | 898,671 |
| 1991 | 2,011,859 | 1,013,159 | | 289,188 | 3,314,206 | 1,104,735 |
| 1992 | 3,202,079 | 1,329,474 | | 333,721 | 4,865,274 | 1,621,758 |
| 1993 | 3,530,719 | 1,751,634 | 1,893,221 | 377,678 | 7,553,252 | 1,888,313 |
| 1994 | 3,224,746 | 1,678,141 | 1,998,624 | 914,164 | 7,815,675 | 1,953,919 |
| 1995 | 4,847 | 2,222 | 2,423 | 979 | 10,471 | 2,618 |
| 1996 | 7,122 | 2,719 | 3,640 | 1,428 | 14,909 | 3,727 |
| 1997 | 12,563 | 3,956 | 3,910 | 2,323 | 22,752 | 5,688 |
| 1998 | 13,594 | 4,655 | 5,177 | 3,170 | 26,596 | 6,649 |
| Suma | 13,585,398 | 6,634,539 | 3,906,995 | 2,192,216 | 26,319,148 | 7,486,078 |
| Promedio | 1,509,489 | 737,171 | 315,537 | 243,580 | 2,924,350 | 831,786 |

fuente: Ortíz Dietz, 1990-1999, México: Banco de Datos, *Inversionista Mexicano*.

Este cuadro presenta el Activo Circulante con que cuenta cada una de las empresas del sector comercial de 1990 a 1998.

Como se puede observar, durante todos los años la empresa que más Activo Circulante tuvo fue Cifra, mientras que la que menos Activos Circulantes tuvo fue Soriana. Se ve también que de 1993 a 1996 está Gigante con más Activos Circulantes que en 1997 Comercial Mexicana por una ligera cantidad supera a Gigante y en 1998 sucede lo contrario, es decir, Gigante supera a Comercial Mexicana,

por lo tanto, los promedios de nuevo podemos rectificar los resultados ya que Cifra fue la empresa que más Activos Circulantes obtuvo, y Soriana con menores activos.

Anexo A.2

Activo Total de Cifra, Comercial Mexicana, Gigante y Soriana, 1990-1998

(Millones de pesos)

| Año | Cifra | Comerci | Gigante | Soriana | Suma | Promedio |
|----------|------------|------------|------------|-----------|------------|------------|
| 1990 | 3,842,703 | 1,850,271 | | 1,144,206 | 6,837,180 | 2 279,060 |
| 1991 | 4,694,895 | 2,580,221 | | 1,259,507 | 8 534,623 | 2,844,874 |
| 1992 | 7,192 672 | 3,442,283 | | 1,499,536 | 12 134 491 | 4,044,830 |
| 1993 | 10,204,276 | 4,582,624 | 5,230,615 | 1,715,493 | 21,733,008 | 5,433,252 |
| 1994 | 11,187,094 | 5,972,943 | 5,470 163 | 3,525,790 | 26,155,990 | 6,538,998 |
| 1995 | 15,793 | 8,596 | 7,258 | 4,534 | 36,181 | 9,045 |
| 1996 | 19,743 | 9,652 | 9,955 | 5,811 | 45,161 | 11,290 |
| 1997 | 30,580 | 13,055 | 11,393 | 7,851 | 62,879 | 15,720 |
| 1998 | 35,524 | 15,609 | 13,751 | 10,849 | 75,734 | 18,933 |
| Suma | 37,223,280 | 18,475,254 | 10,743,135 | 9,173,577 | 75,615,247 | 21 196,003 |
| Promedio | 4,135,920 | 2,052,806 | 1,790,523 | 1,019,286 | 8 401,694 | 2,355,111 |

Fuente: Ortíz Dietz, 1992-1999, México: Banco de Datos, *El Inversionista Mexicano*.

Este cuadro nos presenta el Activo Total con que cuenta cada una de las empresas del sector comercial del año de 1990 a 1998.

Aquí nuevamente Cifra es la que durante todos los años alcanza más Activos Totales y Soriana es la que durante todo el período obtiene menos Activos Totales.

En 1993 y 1996 Gigante alcanza ligeramente más Activos Totales que Comercial Mexicana, pero en los promedios se observa que los resultados son mayores para Comercial Mexicana y menores para Gigante.

Anexo A.3

Pasivo Circulante de Cifra, Comercial Mexicana, Gigante y Soriana, 1990-1998

(Millones de pesos)

| Año | Cifra | Comercial | Gigante | Soriana | Suma | Promedio |
|----------|------------|-----------|-----------|-----------|------------|-----------|
| 1990 | 1,515,684 | 695,481 | | 265,107 | 2,476,272 | 825,424 |
| 1991 | 1,799,151 | 885,148 | | 274,406 | 2,958,705 | 986,235 |
| 1992 | 2,564,500 | 1,185,062 | | 312,883 | 4,062,445 | 1,354,148 |
| 1993 | 2,901,020 | 1,465,519 | 2,125,662 | 400,915 | 6,893,116 | 1,723,279 |
| 1994 | 2,964,252 | 2,174,174 | 1,949,287 | 1,041,323 | 8,129,036 | 2,032,259 |
| 1995 | 3,643 | 2,689 | 2,910 | 1,123 | 10,365 | 2,591 |
| 1996 | 4,409 | 2,704 | 3,819 | 1,404 | 12,336 | 3,084 |
| 1997 | 7,998 | 4,217 | 3,474 | 2,033 | 17,722 | 4,430 |
| 1998 | 8,987 | 5,247 | 4,247 | 2,915 | 21,396 | 5,349 |
| Suma | 11,769,643 | 6,420,241 | 4,089,398 | 2,302,109 | 24,581,392 | 6,936,800 |
| Promedio | 1,307,738 | 713,360 | 681,566 | 255,790 | 2,731,266 | 770,756 |

Fuente: Ortíz Dietz, 1990-1999, México: Banco de Datos, *El Invercionista Mexicano*.

Este cuadro nos presenta el Pasivo Circulante con que cuenta cada una de las empresas del sector comercial de 1990 a 1998,

así podemos ver que la empresa con más Pasivo Circulante durante 1990 a 1998 fue Cifra y la empresa que obtuvo menos Pasivo Circulante durante todo el periodo fue Soriana

En cuanto a Gigante 1993 supera a Comercial Mexicana, sucediendo en el siguiente lo contrario, es decir. Comercial Mexicana es superior a Gigante y de 1995 a 1996 Gigante obtiene mayores resultados, por último de 1997 a 1998 Comercial Mexicana es quien obtiene más Pasivo Circulante

En los promedios finales nuevamente comprobamos los resultados antes mencionados ya que Cifra está con mayores Pasivos Circulantes seguida de Comercial Mexicana, Gigante y por último Soriana.

Anexo A.A

Pasivo Total de Cifra, Comercial Mexicana, Gigante y Soriana, 1990-1998

(Millones de pesos)

| Año | Cifra | Comercial | Gigante | Soriana | Suma | Promedio |
|----------|------------|-----------|-----------|-----------|------------|-----------|
| 1990 | 1 515,684 | 704,268 | | 366,441 | 2,586,393 | 862,131 |
| 1991 | 1,799,151 | 893,948 | | 340,880 | 3,033,979 | 1,011,326 |
| 1992 | 2,584 165 | 1,211,078 | | 371,033 | 4,166,276 | 1,388,759 |
| 1993 | 2,922,978 | 1,893,551 | 2,434,000 | 447,286 | 7,697,815 | 1,924,454 |
| 1994 | 2,986,776 | 2,838 029 | 2,672,091 | 1,145,792 | 9,642 688 | 2 410 672 |
| 1995 | 3,677 | 3,936 | 3,628 | 1,206 | 12,447 | 3 112 |
| 1996 | 4,453 | 3,972 | 3,870 | 1,416 | 13,711 | 3,428 |
| 1997 | 7,662 | 5,910 | 4,251 | 2,052 | 20,075 | 5,019 |
| 1998 | 9,068 | 6,965 | 4 799 | 2,938 | 23,770 | 5,942 |
| Suma | 11,833,814 | 7,561 657 | 5 122,638 | 2 679,044 | 27 197,153 | 7,614,842 |
| Promedio | 1,314,868 | 840.184 | 853,773 | 297,672 | 3,021,906 | 846,094 |

Fuente: Ortíz Dietz, 1990-1999, México: Banco de Datos, *El Inversionista Mexicano*.

Este cuadro nos presenta el Pasivo Total con que cuenta cada una de las empresas del sector comercial del año de 1990 a 1998.

En este cuadro se observa que de durante todo el periodo de 1990 a 1998 la empresa con más Pasivo Total fue Cifra, a excepción de 1995 donde Comercial Mexicana lo superó ligeramente, mientras que la empresa con menos Pasivo Total durante todos los años fue Soriana.

Comparando cifras se observa que en segundo lugar con más Pasivo Total es Comercial Mexicana y en tercer lugar Gigante.

En nuestros promedios se vuelven a reiterar éstos resultados ya que Cifra es el mayor y Soriana la empresa con menos Pasivos Totales.

Anexo A.5

Capital Contable de Cifra, Comercial Mexicana, Gigante y Soriana, 1990-1998

(Millones de pesos)

| Año | Cifra | Comerci | Gigante | Soriana | Suma | Promedio |
|----------|------------|------------|-----------|-----------|------------|------------|
| 1990 | 2,327,019 | 1,146,003 | | 777,765 | 4,250,787 | 1,416,929 |
| 1991 | 2,895,744 | 1,686,273 | | 918,627 | 5,500,644 | 1,833,548 |
| 1992 | 4,608,507 | 2,231,205 | | 1,128,503 | 7,968,215 | 2,656,072 |
| 1993 | 7,281,298 | 2,689,073 | 2,796,615 | 1,268,207 | 14,035,193 | 3,508,798 |
| 1994 | 8,200,318 | 3,134,914 | 2,798,072 | 2,379,998 | 16,513,302 | 4,128,326 |
| 1995 | 12,117 | 4,660 | 3,630 | 3,327 | 23,734 | 5,934 |
| 1996 | 15,290 | 5,680 | 6,084 | 4,395 | 31,449 | 7,862 |
| 1997 | 22,718 | 7,078 | 7,051 | 5,798 | 42,644 | 10,661 |
| 1998 | 26,456 | 8,562 | 8,953 | 7,911 | 51,882 | 12,970 |
| Suma | 25,389,467 | 10,913,448 | 5,620,405 | 6,494,531 | 48,417,850 | 13,581,100 |
| Promedio | 2,821,052 | 1,212,605 | 936,734 | 721,615 | 5,379,761 | 1,509,011 |

Fuente: Oríz Dietz, 1992-1999, México: Banco de Datos, *El Inversionista Mexicano*.

Este cuadro nos presenta el total de Capital Contable con que cuenta cada una de las empresas del sector comercial durante el periodo comprendido de 1990 a 1998.

En este cuadro podemos ver como Grupo Cifra es quien presenta durante todos los años un Capital Contable mayor a las demás empresas, mientras que Soriana nos muestra el menor Capital Contable de todas las empresas durante todo el periodo.

En el año de 1993 Gigante entra quedando en segundo lugar después de Cifra, pero en 1994 y 1995 Comercial Mexicana ocupa este segundo lugar, nuevamente en 1996 Gigante es quien lo ocupa y en el 1997 es Comercial Mexicana.

Por último en 1998 Gigante lo vuelve a ocupar quedando así Comercial Mexicana en tercer lugar.

En los promedios se repiten los resultados obteniendo Cifra la mayor cantidad y Soriana la menor cantidad de Capital Contable.

Anexo A.6

Utilidad Neta de Cifra, Comercial Mexicana, Gigante y Soriana, 1990-1998

(Millones de pesos)

| | Cifra | Comerci | Gigante | Soriana | Suma | Promedio |
|----------|-----------|-----------|----------|---------|-----------|-----------|
| 1990 | 531,521 | 141,532 | | 45,377 | 718,430 | 239,477 |
| 1991 | 648,452 | 208,112 | | 78,708 | 935,272 | 311,757 |
| 1992 | 938,205 | 265,154 | | 92,221 | 1,295,580 | 431,860 |
| 1993 | 1,034,870 | 240,342 | 85,105 | 91,359 | 1,451,676 | 362,919 |
| 1994 | 1,165,164 | (220,581) | (48,558) | 135,302 | 1,031,327 | 257,832 |
| 1995 | 1,550 | 736 | 410 | 561 | 3,257 | 814 |
| 1996 | 2,027 | 807 | 611 | 725 | 4,170 | 1,043 |
| 1997 | 3,481 | 712 | 559 | 976 | 5,728 | 1,432 |
| 1998 | 2,781 | 849 | 1,050 | 1 363 | 6,042 | 1,511 |
| | 4,328,051 | 637,663 | 39,177 | 446,591 | 5,451,482 | 1,608,644 |
| Promedio | 480,895 | 70,851 | 6,529 | 49,621 | 605,720 | 178,738 |

fuente: Ortíz Dietz, 1992-1999, México: Banco de Datos, *El Inversionista Mexicano*.

Este cuadro nos muestra la Utilidad Neta con que cuenta cada una de las empresas del sector comercial del año de 1990 al 98.

En este cuadro se ve como Cifra es la mayor de todas las empresas durante todo el periodo y como en 1993 y 1994 obtiene la Utilidad Neta más

Alta. También vemos como en 1994 Gigante y Comercial Mexicana tienen una gran pérdida en vez de una utilidad, y de 1995 en adelante se reponen de ésta pérdida, mientras que Soriana en los primeros años se mantiene con una Utilidad Neta mejor pero a partir de 1995 comienza a crecer hasta ser mayor en 1997 y 1998 que Cifra y Comercial Mexicana.

En los promedios se puede observar nuevamente lo antes mencionado ya que Cifra tiene la mayor Utilidad Neta y Gigante la menor, quedando Comercial Mexicana en segundo lugar y Soriana en el tercero.

B) Perspectivas de las Tiendas Departamentales

B.1 Cifra

Cuadro B.1
Perspectivas de Cifra, 1993-1999

| Año | Que hicieron | Monto |
|--------------|---|---------------------------|
| Para 1996 | Cifra prevé invertir en la apertura de 17 unidades operativas | 1,083,000,000 00 de pesos |
| Para 1998 | Cifra prevé invertir en un programa de expansión | 550,000,000 de dólares |
| Para 1999 | Planean invertir en planes de expansión | 300,000,000 de dólares |
| Para el 2000 | Invertiría para elevar en casi 30 % su piso de ventas | 600,000,000 de dólares |

Fuente: El Financiero, Reforma, 1993-1999

El 1 de septiembre el grupo financiero Santander menciona que las ventas de piso de 1988 de Cifra crecerían 18.9 por ciento, y sus ingresos totales aumentarían 42 por ciento.

En 1993, las ganancias operacionales del Grupo Cifra podrían ser de 39 por ciento, en tanto que las de 1994 serían de 33 por ciento, indica un análisis del Banker Trust Research, institución que recomienda la compra de acciones del corporativo mexicano (El Financiero, 1993).

El análisis también prevé, una expansión de los establecimientos del grupo y considera que durante 1994 Cifra podría abrir 15 cafeterías y 28 supermercados en todo el país (El Financiero, 1993).

De acuerdo con la información de la empresa, de junio a diciembre de 1993 realizará una inversión estimada de 392 millones 169 mil nuevos pesos para la construcción de tiendas y restaurantes y el aumento en ventas se derivó en gran parte de la expansión que el grupo tuvo en el segundo semestre de 1992 (El Financiero, 1993).

La firma continuó fortaleciendo su infraestructura de servicios, y para ello contó con un programa de remodelación y construcción de nuevas unidades que implicaron ejercer una inversión de mil 275 millones de nuevos pesos, tenían proyectado levantar 25 nuevas tiendas, de las cuales dos serían de la cadena Aurrerá, dos de Gran Bazar, siete bodegas Aurrerá, tres Suburbias, cuatro Vjp's, cinco Club Aurrerá y dos Wal-Mart. Tan sólo en esta parte se estaba destinando alrededor de 762 millones de nuevos pesos (El Financiero, 1993).

En paralelo, Cifra desarrollaba un programa de remodelación masiva de 141 tiendas y restaurantes, que significaron una inversión adicional de 513 millones de nuevos pesos, cuya meta final era tener todas estas propiedades listas a inicios de 1994 (El Financiero, 1993).

Para el segundo trimestre de 1994, las ventas de Grupo Cifra podrían haber crecido en cerca de 23 por ciento para alcanzar los cuatro mil 200 millones de nuevos pesos (mil 200 millones de dólares) en un área de ventas que mostró un incremento promedio de cerca de 29 por ciento, pronosticó la correduría estadounidense Goldman Sachs (El Financiero, 1994).

También que durante los seis meses del año, las ventas consolidadas del grupo podrían alcanzar los ocho mil 100 millones de nuevos pesos, cantidad que significaría un crecimiento de 22 por ciento en relación con el mismo periodo del año anterior

Durante 1994, la cadena comercial Grupo Cifra podrá mostrar un crecimiento en sus utilidades netas de 12 por ciento y otro más de 16 por ciento en 1995. Asimismo, para este año la utilidad de operación del consorcio podrá crecer 37 por ciento y para el próximo año otro 27 por ciento (El Financiero, 1994).

Así lo pronostica un análisis de Goldman Sachs, el cual indica que el crecimiento en la utilidad de operación de la empresa se derivará principalmente de la "rápida" expansión de la firma y de una continua reducción de costos.

Para este año, el estudio prevé, que las ventas de la compañía alcanzarán los 5.3 mil millones de dólares, incluyendo las ventas consolidadas de la asociación que el consorcio tiene con Wal-Mart (El Financiero, 1994).

Basado en las ventas que las seis empresas mexicanas más importantes del sector comercial han reportado en los últimos 12 meses, el análisis, señala que Grupo Cifra, cuenta con una participación de mercado de 40 por ciento, con un dominio en la capital del país y en las zonas aledañas (El Financiero, 1994).

Destaca que 74 por ciento de las 173 tiendas que posee la compañía y 71 por ciento de sus 11 restaurantes están ubicadas en áreas densamente habitadas.

Para 1994 Cifra podrá mostrar un crecimiento de hasta 20 por ciento en los próximos dos o tres años, derivado de los planes de expansión de la compañía y de los incrementos de ventas que la empresa mostrará a partir de este año, coinciden en señalar corredurías extranjeras (El Financiero, 1994)

El análisis destaca que la conjunción Cifra Wal-Mart ha decidido impulsar sus niveles de inversión de tal forma que se espera que el crecimiento en pies cuadrados de la superficie de ventas de la empresa será de 35 por ciento en 1994 y de 31 por ciento en 1995 (El Financiero, 1994).

Este aumento, se traducirá en un incremento de 20 por ciento de la utilidad de operación de la empresa (en términos de dólares) en cada uno de los dos próximos años (El Financiero, 1994)

No obstante, por motivos como las bajas tasas de interés en México, el crecimiento de las ventas netas de Cifra se verá temporalmente frenado para ser en 1994 de 14.1 por ciento en dólares y de 16.5 por ciento en 1995.

Por su parte, la correduría Nomura también proyecta que durante este año el incremento en las utilidades del consorcio será "moderado", pero de igual forma pronostica que en el largo plazo, éstas pueden crecer a un ritmo anualizado de 20 por ciento (El Financiero, 1994)

En un análisis de Cifra, Nomura señala que durante este año la utilidad de ventas de la empresa podrá fluctuar entre dos y tres por ciento, y que en 1995, ésta podría ser de cinco por ciento (El Financiero, 1994).

A su vez, CS First Boston destaca que Cifra ha mostrado "excelentes" resultados de operación aún en medio de un entorno económico difícil.

Indica que mientras que las ganancias de los mayores almacenes han reportado una caída, Cifra ha mostrado un crecimiento.

En los próximos años, el programa de expansión de la empresa permitirá al grupo un crecimiento de 50 por ciento en su área de ventas con la apertura de 91 tiendas y restaurantes. Este aumento implicará una inversión de 850 millones de dólares (El Financiero, 1994).

Nomura considera que el comportamiento de Cifra será mejor que el de sus competidores tanto en el corto como en el largo plazo. La correduría apunta que la empresa tiene una estrategia clara para diferenciarse de sus competidores, pues sus formatos de tiendas están "bien llevados, bien probados y bien definidos".

Con una inversión de más de 30 millones de nuevos pesos, la tienda en Torreón será la número 11 del corporativo Cifra Wal-Mart y generará 250 empleos directos y 2.7 indirectos por cada uno de los primeros (El Financiero, 1994).

Grupo Cifra invertirá dos mil 700 millones de nuevos pesos en un plazo de 16 meses para la apertura de 91 tiendas, lo que representará un aumento del 50 por ciento en su superficie de ventas actual. Con estas inversiones, el consorcio busca mantener su liderazgo en el mercado (Reforma, 1994).

De acuerdo con los proyectos de expansión del grupo, las nuevas tiendas serán tres almacenes Aurrerá, tres Gran Bazar, un Superama, 16 Bodegas Aurrerá y seis Suburbia (Reforma, 1994).

Asimismo, se incluyen 17 tiendas Club Aurrerá, cuatro Wal Mart Supercenter y 41 restaurantes, incluidas franquicias (Reforma, 1994).

Lo novedoso y agresivo de este plan consiste en la inclusión de entidades en las que hasta la fecha el grupo no ha tenido presencia, como Baja California, Sonora, Sinaloa, Chihuahua, Coahuila, Tamaulipas, San Luis Potosí, Colima, Veracruz, Tabasco, Yucatán y Quintana Roo (Reforma, 1994).

Aparte del Distrito Federal, donde se instalarán 28 tiendas, las ciudades donde se concentrarán la mayoría de las unidades son Monterrey y su zona metropolitana, donde se instalarán ocho tiendas, y Guadalajara, con cuatro.

El rubro donde se construirán mayor cantidad de metros cuadrados para ventas son los Club Aurrerá y Bodegas (Reforma, 1994).

El ingreso de este grupo a entidades en las que anteriormente no mantenía presencia, será a través de los restaurantes y de Club Aurrerá, que Cifra tiene proyectado abrir en ciudades como Torreón, Aguascalientes, Sonora, Veracruz, Chihuahua, Tampico, Tabasco y Sinaloa (Reforma, 1994).

En lo que resta del año se abrirán 49 de las unidades en proyecto, entre los que destaca el Sam's Club de Periférico Sur, Suburbia de Pachuca, Hidalgo, y el Vip's de Arquímedes y Horacio en la Ciudad de México.

El agresivo plan de crecimiento, tiene como objetivo consolidar la posición de líder dentro del sector comercio y de servicios en México.

Los proyectos de crecimiento de sus operaciones le permitirán al grupo tener 335 unidades en la mitad del año próximo (Reforma, 1994).

Como parte de su programa de crecimiento, Grupo Cifra invertirá en el estado de Veracruz 230 millones de nuevos pesos para 1995 y 1996, anunció el vicepresidente de bienes raíces del consorcio (El Financiero, 1994).

Con este plan Cifra generará dos mil empleos permanentes. además de que buscará espacios para abrirá otras tiendas en las ciudades de Jalapa, Córdoba, Orizaba, Coatzacoalcos y Tuxpan (El Financiero, 1994)

Informó que en agosto próximo de 1994 abrirán una tienda Club Sams-Aurrerá, que se ubicará en la conurbación de este puerto con el municipio de Boca del Río.

La tasa demográfica y la proyección económica de la ciudad de Chihuahua motivaron al consorcio Wal Mart Stores Inc. Cifra de México a invertir más de 10 millones de dólares en la construcción y equipamiento de un almacén de mayoreo Sam's Club y un centro comercial Wal Mart con cerca de 900 empleos.

Wal Mart es un supermercado con gran surtido y buenos precios porque vigila estrechamente sus costos de operación, de tal manera que un dólar ahorrado se transforma en ahorro para el consumidor (El Financiero, 1994).

Dentro de sus planes inmediatos. se tenía el expandir su presencia en las regiones estratégicas del país, como la franja norte, por lo que en los próximos meses podría inaugurar 25 unidades más, entre los que se cuentan: cinco restaurantes, 20 tiendas de autoservicio y departamentales, y con ello incrementar en 10 por ciento las unidades en servicio (El Financiero, 1995).

El crecimiento del Grupo Cifra se verá limitado en el mediano plazo por el declinamiento del consumo en México y se espera que este año se presente mucho más difícil para este sector del comercio, que los dos anteriores, advierte S. G. Warburg (El Financiero, 1995).

Asimismo, subraya en su pronóstico para 1995 que las tiendas de ventas al menudeo o "retail" declinarán en 15 por ciento, "aunque afortunadamente para Cifra sus bajos gastos generales y su balance libre de deudas le permitirán tener mejores resultados que su competencia durante este declive en el consumo (El Financiero, 1995).

La compañía detuvo la construcción de aproximadamente 30 proyectos los que estaban iniciando y un total de 78 planes estaban siendo revisados "caso por caso" con respecto a la rentabilidad y localización de ellos, por lo que se esperaba una desaceleración en su programa de expansión, por ello Warburg pronosticó que en 1995 Cifra sólo abriría nueve almacenes (El Financiero, 1995).

Analistas del sector comentaron que en los planes de expansión y apertura de tiendas se invertirán 120 millones de dólares en donde se utilizarán la mitad a finales de 1995 y 60 millones a lo largo de 1996 (El Financiero, 1995).

En un plazo no mayor a un año se tendrán operando 27 nuevas unidades, para incrementar 6 por ciento sus pisos de venta, que se ubicarían en 881 mil 100 metros cuadrados al cierre de 1995. Para con ello reactivar el dinamismo en sus ventas ante la dificultad que enfrentaría el mercado local en lo que restaba del año.

Cifra tenía previsto invertir mil 83 9 millones de pesos en 1996, los cuales se destinarían principalmente a la apertura de 17 unidades operativas (Reforma, 1996).

De las 17 unidades programadas, ocho serán tiendas Wal-Mart Supercenter, cinco restaurantes Vips, dos tiendas Suburbia y dos bodegas Aurrerá (Reforma, 1996).

Para este año no se tenía previsto abrir tiendas del formato Sam's Club, considerando que ya contaban con 28 y que era el momento de consolidarlas (Reforma, 1996).

Para 1998. Cifra tenía contemplada la apertura de 40 tiendas y restaurantes, el programa de expansión de Cifra implicará una inversión de aproximadamente 550 millones de dólares, mismos que serían financiados con recursos propios de la empresa, su posición de efectivo disponible era de aproximadamente 650 millones de dólares y se visualizaba que la empresa generaría en 1998 750 millones de dólares adicionales (Reforma, 1997).

De acuerdo con estimaciones del grupo financiero Santander Investment, las ventas de piso en 1998 de Cifra iban a crecer 18.9 por ciento, mientras que el margen de operación se ubicaría en 5.3 por ciento y sus ingresos totales aumentarían 42 por ciento (El Financiero, 1997).

Los planes de expansión de Cifra se verían favorecidos por la situación económica de México, que permite anticipar una favorable recuperación para el sector comercial (El Financiero, 1997)

"Cifra registrará un crecimiento por expansión, por el hecho de tener mayor capital, gracias a la fusión y por la recuperación en la economía nacional", agregó

Añadió que si los planes de expansión se desenvuelven de acuerdo con las expectativas, en 1998 podría verse un crecimiento importante en las utilidades de Cifra (El Financiero, 1997).

De acuerdo con Santander, el potencial de crecimiento de Cifra-Wal-Mart abarca a aproximadamente 200 ciudades en México con más de cien mil habitantes donde es posible instalar algún tipo de tienda (El Financiero, 1997).

Para 1998 Cifra tiene previsto abrir un total de 47 unidades operativas: 19 Vips, 12 Suburbia, seis Sam's Club, cinco tiendas entre Aurrerá y Wal-Mart, tres bodegas Aurrerá y dos Superama. Este implicará inversiones por 2 mil 246 millones de pesos.

Lo anterior permitiría generar 26 mil nuevos empleos y alcanzar en 1997 ventas superiores a las que Cifra obtuvo de las tiendas abiertas durante los 33 años anteriores a la asociación.

Si las condiciones del mercado lo permiten, la compañía podría ser más agresiva en su expansión para abrir un total de 71 unidades operativas, con una inversión de 3 mil 702 millones de pesos.

Este plan comprendería la inauguración de 25 Vips, 18 Suburbia, 12 Sam's Club, 8 tiendas entre Aurrerá y Wal-Mart, seis bodegas Aurrerá y dos Superama.

El número de unidades de la compañía se incrementaría 18.3 por ciento, en tanto que el piso de ventas de las tiendas y el número de asientos de la cadena restaurantera crecerían 21.5 y 15.2 por ciento, respectivamente, en comparación a la capacidad mostrada al final de 1997.

Wal-Mart y Cifra pretenden invertir cerca de mil millones de dólares hasta 1995 para incrementar su superficie de venta en un 50 por ciento con la apertura de 19 unidades nuevas, incluyendo tanto tiendas como restaurantes, además de la construcción de centros de distribución de productos, para facilitar sus operaciones (Reforma, 1997).

La expansión es la estrategia a seguirá por parte de la asociación Wal-Mart y Cifra en México, la cual pretende realizarse a nivel nacional, llegando a nuevas ciudades y estados donde no había incursionado Cifra, y agrega que los planes de inversión de Wal-Mart, significan un compromiso serio con el mercado mexicano (Reforma,1997)

Destacó que en 1994 Cifra tenía 33 unidades en construcción como parte del plan de expansión con Wal-Mart, siendo su objetivo continuar con la operación de bajos gastos (Reforma,1997)

Durante 1999, Grupo Cifra invertirá en México 300 millones de dólares para expandir todos sus segmentos de negocio, así como para abrir nuevas tiendas (El Financiero,1998).

Cifra-Wal-Mart, iba a invertir cerca de 600 millones de dólares hasta el año 2000 para elevar en casi 30 por ciento su piso de ventas en el país, según analistas económicos, planeaban abrir en 1999 43 nuevos establecimientos, entre Bodegas Aurrerá, Sam's Club, Superamas, Suburbias y restaurantes, y posee un plan aún más ambicioso para el 2000 (El Financiero, 1999).

Cifra gastaría 250 millones de dólares para 1999 y 350 millones de dólares en el 2000 elevando anualmente en 14 por ciento su área de ventas en los próximos cinco años.

Cifra buscaría mayor consolidación de sus operaciones en la región central del país. En 1999 tenía contemplada la apertura de 43 unidades, 15 autoservicios, 19 restaurantes y nueve departamentales. La inversión es cercana a 250 millones de dólares, y la mayor parte de las aperturas se realizarán al cierre del mismo año por lo que se reflejarían en los resultados hasta después de la segunda mitad del 2000 (El Financiero, 1999)

B.2 Comercial Mexicana

Cuadro B.2
Perspectivas de Comercial Mexicana, 1993-1999

| Año | Que hicieron | Monto |
|--------------------|--|-----------------------------|
| 1993 | Espera introducir mayor tecnología, comunicaciones, computación y sistemas avanzados | 40 millones de dólares |
| 1996 | Abrir y remodelar durante 1996 a 1998 tiendas y restaurantes. | 2 mil 700 millones de pesos |
| 1996 | Planean abrir tiendas | 600 millones de pesos |
| 1997 | Apertura de 14 unidades y remodelación de 16 | |
| 1997 2do. Semestre | Abrir un Price Club, una Comercial Mexicana. | |
| 1998 | Apertura y remodelación de tiendas | 70 a 75 millones de dólares |

Fuente: El Financiero, Reforma, 1993-1999

Para el periodo 1996-1998, Controladora Comercial Mexicana tenía previsto abrir 34 tiendas y 12 restaurantes, así como remodelar 33 tiendas, lo que implicaría una inversión de 2 mil 700 millones de pesos, mismos que serían financiados con recursos propios de la compañía (Reforma, 1996).

La inversión que se tenía prevista para 1996 era de 392 millones de pesos, mil 002 millones de pesos en 1997 y mil 306 millones de pesos para 1998, de las 34 tiendas que planean abrir, la mayoría serían bajo los formatos de tamaño grande de Comercial Mexicana, Auchan, Price Club, el área promedio de ventas de las tiendas se incrementaría de aproximadamente 5 mil 800 metros cuadrados en 1995 a alrededor de 6 mil 400 metros cuadrados en 1998 (Reforma, 1996).

Según el prospecto de colocación de la compañía, tan sólo para 1997 se tenía prevista la apertura de 14 unidades y la remodelación de 16 para finales de 1997 (Reforma, 1996).

Durante 1996, Controladora Comercial Mexicana, invertiría cerca de 600 millones de pesos en apertura de tiendas, inventario y publicidad. Dentro de los proyectos de Comercio para ese año se encontraban la apertura de una Mega Tienda en Cancún, Quintana Roo y dos hipermercados Auchan, cuatro restaurantes California y una tienda Price Club en la ciudad de México (Reforma, 1996).

Para 1998, Controladora Comercial Mexicana tenía previsto invertir alrededor de 75 millones de dólares en la apertura de tiendas y remodelaciones. Dicha inversión sería financiada con recursos propios de la empresa (Reforma 1997).

Para 1998 se tenía contemplada la apertura de cuatro Restaurantes California, dos Megas, dos Price Club, una bodega Comercial Mexicana, y una Tienda Comercial Mexicana (Reforma,1997).

Asimismo, se buscaba remodelar 10 tiendas en dicho año

Por otra parte, para el segundo semestre, la empresa pretende abrir un Price Club en Monterrey, Nuevo León, además de una Tienda Comercial Mexicana en Chilpancingo, Guerrero.

Controladora Comercial Mexicana invertiría en 1997, 30 millones de dólares y destinaría 60 millones de dólares más para la reducción del nivel de deuda. informaron directivos de la empresa (Reforma,1997)

El plan de inversión para ese año consistía en la apertura de dos tiendas Price Club (una en Monterrey y otra en Cancún) y tres restaurantes California, la remodelación de cinco tiendas Comercial Mexicana, y la adaptación de los activos de Kmart (Reforma,1997).

Con la alianza, Comercial Mexicana aumentó el nivel de deuda a 285 millones de dólares que planeaba reducir antes de que terminara el año. a 225 millones de dólares (Reforma,1997).

Un esquema similar se vislumbra para 1998, año en que Comercial Mexicana inyectará al mercado 100 millones de dólares divididos entre el pago de deuda y expansión de operaciones (Reforma,1997).

En ese año se planea la apertura de otros tres restaurantes California, dos Price Club, dos inauguraciones de tiendas Comercial Mexicana, dos aperturas de Bodegas, dos de tiendas Comercial Mexicana (una Mega y una tradicional) y 8 remodelaciones de sucursales que ya operaban en el mercado (Reforma,1997).

Para 1998, Comercial Mexicana tenía previsto invertir aproximadamente 70 millones de dólares en la apertura de ocho tiendas, así como en la remodelación de 20 unidades (tiendas y restaurantes) (Reforma,1997).

Lo anterior lo señalaron funcionarios de la compañía. Detallaron que las tiendas a abrir eran dos Megas, dos Price Club, dos tiendas Comercial Mexicana, y dos Bodegas Comercial Mexicana Asimismo, se tenía contemplada la remodelación de 20 unidades; 12 tiendas y ocho restaurantes California.

Se indicó que la inversión en expansión y remodelaciones sería financiada con el propio flujo que generara la compañía (Reforma,1997)

De acuerdo con analistas del sector comercial se estimaba que en 1998 Comercial Mexicana generaría un flujo de efectivo de alrededor de 95 millones de dólares.

Cabe señalar que para 1998, la empresa tenía contemplado amortizar entre 30 y 35 millones de dólares de su pasivo con costo (Reforma,1997).

Para el cuarto trimestre de 1997, la empresa tenía pendiente la apertura de una tienda Comercial Mexicana en Chilpancingo, Guerrero (Reforma,1997).

Para 1998 Controladora Comercial Mexicana tenía contemplado realizar inversiones de entre 70 y 75 millones de dólares, las cuales se orientarían principalmente a la apertura de 10 unidades operativas, así como a la remodelación de varias sucursales (Reforma,1998).

Del total de unidades a inaugurar en 1998, cinco serán restaurantes California, dos Megas, dos Price Club y una Bodega Comercial Mexicana.

Derivado de esto, el piso de ventas de la compañía podría registrar un incremento de alrededor de 5 por ciento y el número de asientos de su cadena restaurantera 16 por ciento, con respecto a 1997 (Reforma, 1998)

Cabe mencionar que todas las unidades mencionadas se abrirían en la Ciudad de México, excepto uno de los dos Price Club, que se pondría en operación en Querétaro.

B.3 Gigante

| Cuadro B.3 <i>Perspectivas de Gigante, 1993-1999</i> | | |
|---|--|--------------------------|
| Año | Que hicieron | Monto |
| 1993 | Se proyecta capitalizar a la empresa con equipo tecnológico, sistemas de información y remodelación para modernizar y enfrentar la competencia | 75.7 millones de dólares |
| 1993 | Eficientar las tiendas Blanco, pues con ello crecerán sus áreas de venta | |
| 1993 | Abrir tres Super G, Dos restaurantes e iniciar la construcción de cuatro Supermarts | |
| 1996 | Anuncian que abrirán dos tiendas donde dará empleo a 950 personas | |
| 1997 | Planean la apertura de 4 tiendas. 5 cafeterías y remodelación de tiendas | 175 millones de pesos |
| 1998 | Invertirían para la apertura de 31 nuevas tiendas y adquisición de sistemas de informática | 609 millones de pesos |
| 1998 | Anuncian que completarán su programa de remodelación con 24 tiendas al final del año | |
| 1999 | Planean adquirir tecnología avanzada y apertura de 30 unidades | 120 millones de dólares |
| 1999 | Planea para el 2000 apertura de nuevas tiendas | 110 millones de dólares |

Fuente: El Financiero, Reforma, 1993-1999.

Para 1993 se tenía proyectado capitalizar a la empresa con 75.7 millones de dólares, de los cuales 20 por ciento se destinarían a equipo tecnológico, 34 por ciento para sistemas de información. 38 por ciento a construcción y adquisición de inmuebles y ocho por ciento para remodelación (El Financiero, 1993)

Analistas consultados comentaron que más que invertir en nuevos inmuebles, los recursos de Gigante tendrían que dirigirse a inversiones tecnológicas que le permitan

enfrentar la competencia de Cifra, principalmente, y de Comercial Mexicana (El Financiero, 1993).

Según el proyecto de expansión de Gigante. sus tiendas bajo el concepto corporativo podrían alcanzar los 707 mil metros cuadrados, mientras que Gigante-Fleming más de 28 mil metros.

Sobre las tiendas Radio-Sack, su cobertura podría llegar a nueve mil metros cuadrados, en tanto que el número de asientos en sus restaurantes se ubicaría en seis mil 633 (El Financiero, 1993)

Para abril de 1993, Gigante planea abrir tres tiendas más que operarían como Supermart (El Financiero, 1993).

Para este efecto, el grupo destina recursos para la construcción de dos inmuebles y realiza la remodelación del tercero, que pertenecía a Blanco.

Durante 1993, grupo Gigante realizará inversiones de capital por 75.7 millones de dólares. Como parte de sus planes de expansión, la compañía abrirá cinco tiendas, tres bodegas Gigante y dos restaurantes e iniciará la construcción de cuatro Supermarts (El Financiero, 1993).

De acuerdo con información de la compañía, en lo que resta del año el consorcio abrirá cinco nuevas tiendas de su subsidiaria Gigante.

Mediante la subsidiaria Blanco Sucesores, operadora de las Bodegas Gigante, el consorcio inaugurará tres unidades dirigidas a clientes de clase media y baja que viven en zonas densamente pobladas (El Financiero, 1993).

Asimismo, por medio de la subsidiaria Gigante-Fleming, que tiene a su cargo la operación de la cadena de tiendas de "impacto de precio" Supermart. el grupo abrirá dos tiendas en el segundo semestre del año (El Financiero, 1993).

El acuerdo alcanzado entre Grupo Gigante y la cadena francesa Carrefour, mediante el cual esta última financiará la expansión de los hipermercados Carrefour en 1997, beneficiará de manera importante el flujo operativo de Gigante, indicaron funcionarios del grupo (Reforma, 1996) .

La sociedad entre ambas empresas se mantiene inalterada para seguir coinvertiendo al 50 por ciento, por lo que Gigante tendrá que pagar a principios de 1998, la parte de los recursos que le sean financiados por su socio correspondientes al programa de apertura de tiendas Carrefour para 1997.

Para 1997 se tiene prevista la apertura de hasta 10 hipermercados Carrefour. mismos que implicaran una inversión total aproximada de 200 millones de dólares (Reforma, 1996).

De esta inversión, la parte que le corresponde a Gigante (100 millones de dólares) podría obtenerse en parte con su flujo operativo y otra parte contratando deuda, o incluso a través de un posible aumento de capital.

Indicaron que en los proyectos pendientes para lo que resta del año (cuatro tiendas Carrefour), Gigante aportará el 50 por ciento de inversión que le corresponde.

Como parte de los planes de inversión para 1996 Gigante abrirá dos tiendas en las cuales dará empleo conjunto a 450 personas y alrededor de 500 indirectos (El Financiero, 1996).

Durante 1996 la firma destinará mil 200 millones de pesos en la apertura de nuevos establecimientos en diversas ciudades, pero bajo los formatos de Carrefour y Office Depot (El Financiero, 1996)

Grupo Gigante tiene previsto realizar inversiones por alrededor de 250 millones de pesos para 1997, mismas que se canalizarán a la apertura de dos o hasta tres unidades, así como a la remodelación de aproximadamente 15 tiendas, comentaron funcionarios de la compañía. Dichas inversiones serán financiadas con recursos propios de la compañía (Reforma, 1996).

En cuanto a las aperturas, las tiendas se ubicarían en locales rentados y como proyecto concreto para 1997 se tiene contemplada una tienda Gigante en Tijuana (Reforma, 1996).

Indicaron que se buscará remodelar aquellas unidades operativas que más lo requieran, y serán de los formatos Tienda Gigante, Bodega Gigante y Super G.

Debido a que Gigante no aportará las inversiones que le corresponden para la expansión de tiendas Carrefour en 1997 (sino hasta principios de 1998), consideraron que esto le permitirá a la compañía tener un flujo de fondos positivo, e incluso la posibilidad y opción de liquidar pasivos con costo por aproximadamente 100 millones de pesos, para reducir su deuda de alrededor de 850 millones de pesos a 750 millones (Reforma, 1996).

Para diciembre próximo, Gigante y la cadena francesa de hipermercados Carrefour tienen previsto la apertura de una Tienda Carrefour en Hermosillo (Sonora), misma que lleva un avance en su construcción de 95 por ciento e implicará una inversión total aproximada de 20 millones de dólares

Con la apertura de esta unidad se generarán 350 empleos de manera directa y unos 500 indirectas (Reforma, 1996).

Grupo Gigante planea para el resto de 1997 la apertura de cuatro tiendas nuevas, cinco cafeterías Toks, así como continuar con el proceso de remodelación de las sucursales ya existentes, estimando una inversión de 175 millones de pesos.

Para 1998 el programa de expansión de la empresa estará enfocado principalmente a la apertura de hipermercados Carrefour y de tiendas de artículos para oficina denominadas Office Depot, esto si acepta la opción de adquirir su participación en las tiendas Carrefour para 1998 (El Financiero, 1997).

A finales de julio de 1996, Carrefour y Gigante firmaron un convenio a través del cual la primera se comprometió a financiar el 100 por ciento del plan de inversión para 1997, que incluye la apertura de 5 tiendas Carrefour, inaugurándose a la fecha dos de ellas, una en Mérida y la otra en Saltillo.

El convenio considera la posibilidad para Gigante de adquirir a principios de 1998 una participación del 50 por ciento en las tiendas Carrefour abiertas este año (El Financiero, 1997).

Otras de las alternativas son que Gigante podría mantener su sociedad con Carrefour con base en las unidades abiertas hasta 1996 o, bien, venderle a su socio la inversión que realizó en el joint-venture hasta el año pasado y finalizará así su relación con dicha empresa

En lo que resta de 1998 Gigante invertirá 900 millones de pesos para abrir 12 tiendas de autoservicio (ocho tiendas de formato Gigante y cuatro bodegas), además,

diez tiendas Office Depot, 20 tiendas Radio Shack y siete cafeterías Toks, independientemente de la remodelación que planea hacer a 30 de sus establecimientos (El Financiero, 1998).

La empresa informó que planea cerrar 1998 con 189 tiendas en operación dentro del sector de autoservicio, con una área de ventas de 817 mil metros cuadrados, que significan un incremento de 7.8 por ciento con respecto a 1997, sin tomar en cuenta las tiendas -Carrefour.

Esta compañía que opera tiendas en 52 ciudades de la República, informó que la mayor parte de los recursos se obtendrán de los flujos operativos del negocio, que esperan muestren una mejoría notable basados en el éxito que ha tenido su programa de remodelaciones y que se ha visto reflejado en el nivel de ventas (El Financiero, 1998)

Durante 1998, Gigante y sus subsidiarias invertirán un monto de 906 millones de pesos, informó el director de Finanzas de la empresa (El Financiero, 1998).

El directivo detalló que de esta cifra el grupo canalizará 489 millones de pesos en la apertura de 31 nuevas tiendas que incluirán ocho en formato Gigante, cinco en Bodega G, siete cafeterías Toks y 11 en Office Depot.

De esta manera, al cierre de 1998 el grupo contará con 121 tiendas Gigante, 44 Bodegas G, 34 Toks, cinco restaurantes especializados y 25 tiendas Office Depot (El Financiero, 1998).

Por otra parte, señaló que la empresa destinará 242 millones de pesos para continuar su plan de remodelación de tiendas ya existentes en la República Mexicana, así como 175 millones de pesos para la adquisición de sistemas de informática (El Financiero, 1998).

Para 1999 Grupo Gigante tiene previsto realizar inversiones del orden de los 100 millones de dólares, de los cuales, la mayor parte se orientará a la apertura de 22 unidades operativas (Reforma, 1998).

En lo que corresponde a la división de restaurantes, originalmente se tenía contemplada la apertura de seis Toks, aunque actualmente se tiene concreta la apertura de cuatro unidades (Reforma, 1998).

De Office Depot se tiene previsto inaugurar ocho tiendas. En 1998 se finalizará con 35 unidades, y el año próximo con 43.

La empresa se encuentra trabajando para operar cuatro tiendas de autoservicio en Los Angeles, el próximo año, lo cual implicaría una inversión de alrededor de 12 millones de dólares (Reforma, 1998).

Para 1999 las ventas a mismas tiendas (con más de un año en operación) de Gigante podrían aumentar entre 3 y 4 por ciento, con relación a 1998, con lo que sus ingresos totales alcanzarán un alza de 8 por ciento (Reforma, 1998).

El Grupo Gigante mantiene su programa de crecimiento de 1998 y espera continuar con sus planes de expansión para 1999, teniendo previsto invertir aproximadamente 90 millones de dólares en 1999, señaló el subdirector de finanzas corporativas de la firma (Reforma, 1998).

Pese a la expectativa de un menor crecimiento en la economía y por ende el consumo privado para la segunda mitad de 1998, Gigante mantiene sus planes de expansión (Reforma, 1998).

"Este año, es difícil que se pueda reducir el plan de expansión, debido a que estamos a punto de concluir las tiendas en construcción indico un analista de la empresa.

Informó que el grupo tiene listas para abrir seis tiendas para el transcurso del cuarto trimestre de 1998 (tres tiendas Gigante y tres bodegas Gigante).

En Office Depot, Gigante y su socio han implementado una estrategia muy agresiva. En este año se pondrán en operación cerca de 20 unidades para cerrar 1998 con un total de 34. En el tercer trimestre de 1998 se abrieron un total de ocho Office Depot, y otro número igual se pondrá en operación en el cuarto trimestre (Reforma, 1998).

En cuanto a remodelación de tiendas, en lo que va de 1998 se han reacondicionado 11 y está por concluirse la remodelación de otras 13. Al cierre de 1998 se habrán remodelado un total de 25 unidades (Reforma, 1998).

Durante 1999, Gigante pondrá en operación 30 nuevas tiendas, de las cuales al menos una se ubicará en Jalisco, invertirá cerca de 120 millones de dólares en los próximos diez meses (El Financiero, 1999).

De momento, la prioridad número uno de este grupo comercial es la de mejorar la infraestructura existente para enfrentar los retos del año 2000.

El capital que se canalizará a los proyectos de 1999 estará enfocado a la adquisición de equipo, de tecnología avanzada, adecuaciones en los sistemas de informática y la apertura de 30 nuevas unidades que se sumarán a la cadena para cerrar 1999 con 192 tiendas (El Financiero, 1999).

El esfuerzo de modernización será el común denominador de todos los puntos de venta de Grupo Gigante, en tanto que la apertura de más establecimientos será durante 1999 un punto secundario.

El Grupo Gigante mantiene los planes para abrir su segunda tienda en Los Angeles, California, según informó el director de finanzas corporativas (Reforma, 1998).

La tienda estará en el Valle de San Fernando, Los Angeles. Tendrá un piso de ventas de 4 mil 500 metros cuadrados.

De acuerdo con el director, la nueva tienda tendrá el concepto de supermercado clásico de EU. (Reforma, 1998).

Dentro de su programa de expansión, Gigante tiene contemplado abrir este año, tres tiendas en Los Angeles, con una inversión total de unos 10 millones de dólares.

Se estima que cada tienda que abra el Grupo Gigante en Los Angeles tendría ingresos anuales de unos 20 millones de dólares.

El proceso de renovación de Grupo Gigante, no sólo se enfoca a la remodelación de tiendas e incorporación de nueva tecnología, sino también a nivel administrativo (Reforma, 1998).

Para el 2000, Gigante tiene planeado realizar inversiones de capital por aproximadamente 110 millones de dólares, que serán financiados con recursos provenientes de su operación (Reforma, 1999).

La idea es abrir entre 12 y 13 tiendas dentro de la división de autoservicio -tiendas y bodegas Gigante- incluyendo aperturas en Estados Unidos, lo que implicará un aumento en el piso de ventas del grupo de entre 5 y 6 por ciento (Reforma, 1999).

Además, la empresa también planea abrir cuatro restaurantes Toks y ocho Office Depot, así como invertir en tecnología y remodelación para 20 o 25 tiendas.

Como parte de programa de expansión de 1999 proyecta construir alrededor de ocho tiendas más, que se abrirán en lo que resta del año; dos de estas serán Gigantes, una estará en avenida del Peñon, en Chimalhuacán, y otra en Valle de Chalco (Reforma, 1999).

Para el tercer trimestre de 1997, Grupo Gigante prevé continuar con su tendencia positiva y lograr un crecimiento de 1.5 por ciento en términos reales en el renglón de ventas con respecto al mismo periodo de 1996 (El Financiero, 1997)

B.4 Soriana

Cuadro B.4
Perspectivas de Soriana, 1993-1999

| Año | Que hicieron | Monto |
|------|--|------------------------------|
| 1993 | Planea la construcción de diez nuevas tiendas para 1994 y 1995 | 300 millones de nuevos pesos |
| 1993 | Apertura de cinco tiendas | 190 millones de nuevos pesos |
| 1995 | Construirá 6 tiendas | |
| 1996 | Para 1997 tiene previsto abrir seis tiendas | Con 420 millones de pesos |
| 1996 | Anuncian la apertura de una tienda en Durango, sumando 55 en operación | |
| 1997 | Planean generar 20 mil trabajos para 1998-2002 | 400 millones de dólares |
| 1997 | Generar nueve tiendas | 850 millones de pesos |
| 1997 | Para 1998 planean 12 proyectos de construcción | 200 millones de pesos |
| 1997 | Invertirán para la modernización y construirían 12 nuevas tiendas | 900 millones de pesos |

Fuente: El Financiero. Reforma, 1993-1999

Soriana tenía planeado invertir para 1994 y 1995 300 millones de nuevos pesos en la construcción de 10 nuevas tiendas, y alcanzar un nivel óptimo en su operación, producto de la utilización de mejores sistemas que permitirán otra más eficiente sobre inventarios, manifestó el director de Planeación y Finanzas de la empresa (El Financiero, 1993).

Para este año espera esa emisora abrir dos tienda en Monterrey y tres más en Torreón, Ciudad Juárez y Chihuahua.

Después de 18 años de trabajo continuo, en tres etapas base para el desarrollo de la empresa, Soriana inició, a partir de 1993, un nuevo periodo, marcado por un fuerte proceso de expansión (El Financiero, 1993)

A partir de 1993, y hasta 1997, la empresa construiría de cinco a seis nuevas tiendas por año, las que permitirían generar en conjunto alrededor de mil 650 empleos, según informó el director de planeación estratégica de la organización comercial (El Financiero, 1993).

Esta fuerte etapa de crecimiento requerirá invertir recursos por 190 millones de nuevos pesos en 1993, y una cifra similar al año siguiente.

El programa para 1993 incluía, además de construcción de plantas, conclusión de la remodelación iniciada en algunas tiendas, desarrollo del sistema de puntos de venta y la adquisición de terrenos para nuevos establecimientos

En 1994 Soriana invertiría 200 millones de nuevos pesos en la apertura de seis tiendas ubicadas en diferentes partes de la República Mexicana (El Financiero, 1993).

El director general de Soriana, señaló que las nuevas tiendas estarían localizadas en Guadalajara, León, Irapuato, Reynosa y Nuevo León.

Durante la inauguración de la tienda Soriana Escobedo, el directivo expresó que en los siguientes seis meses que le restan al año, la cadena de tiendas de autoservicio abrirá cuatro tiendas más (El Financiero, 1993).

Una de las cuatro tiendas próximas a abrir estará ubicada en el municipio de San Nicolás de los Garza, Nuevo León, señaló.

Las tres tiendas restantes estarán localizadas, una en Torreón, otra en Chihuahua y una más en Ciudad Juárez

Señaló que si el día de mañana una cadena de autoservicios cuenta con un canal de distribución que les aporte tecnología, logística, y acceso a mercados de proveedores nuevos, habría una posibilidad de una coparticipación entre ambas cadenas (El Financiero, 1993).

En 1996 Organización Soriana invertirá aproximadamente 330 millones de nuevos pesos en proyectos de expansión.

El director general de la cadena comercial expresó que las inversiones serán destinadas a la construcción de seis nuevas tiendas y un centro de distribución, además de la remodelación de dos sucursales (El Norte, 1995).

El directivo dijo que ya hay definidos los tres proyectos de tiendas en las ciudades de Tampico, Chihuahua y Durango, mientras que hay otros tres proyectos de tiendas pendientes de desarrollar (El Norte, 1995).

Para 1997, Organización Soriana tenía previsto realizar inversiones por alrededor de 420 millones de pesos en la apertura de seis tiendas (esto sin incluir inventarios), indicaron funcionarios de la compañía (Reforma, 1996).

Las tiendas mencionadas podrían ubicarse en la zona Norte del país, a fin de consolidar las operaciones de la compañía en esta región

Soriana opera 53 tiendas del formato hipermercado y un Supermercado. Los hipermercados ofrecen aproximadamente 50 mil productos, de los cuales, el 70 por ciento corresponde al segmento de alimentos y el 30 por ciento restante a mercancías generales y ropa (Reforma, 1996).

Como parte del programa de expansión de 1996, la cadena comercial abriría una tienda en Durango, Durango, la cual tendría un área de ventas promedio de 7 mil 500 metros cuadrados, como parte de su programa de expansión de ese año (Reforma, 1996).

Con esta apertura, la empresa sumaría 55 tiendas en operación (54 hipermercados y un supermercado).

Esta sería la segunda apertura que realiza la empresa en 1996, quedando pendientes por abrir tres unidades en lo que restaba del mismo, las cuales estarán ubicadas en Chihuahua, Tampico, y Matamoros (Reforma, 1996).

La incorporación de un socio extranjero a Organización Soriana -que podría ser Auchan o Macro de Holanda- se encontraba en stand by, aunque no impidió que el grupo regiomontano haya consolidado una estrategia de inversión por 850 millones de pesos anuales en los siguientes cinco años (El Financiero, 1997)

Analistas comerciales de casa de bolsa Value indican que la organización proyecta crecer en nueve unidades al año reinvertiendo utilidades con base en bloques geográficos por la infraestructura de distribución y economías de escala existentes. En el futuro inmediato esperan que Soriana pueda mantener el ritmo de crecimiento en el rango de ocho a nueve tiendas anuales y para 1997 las inversiones ya están planeadas a 850 millones de pesos para este fin.

En una menor proporción la organización canalizará 90 millones de pesos a la remodelación de algunas tiendas (El Financiero, 1997).

Esta inversión se incorporará al presupuesto de gastos relacionados con la remodelación de la central de acopio y distribución en Monterrey, Nuevo León, así como la adquisición de equipo de transporte para renovar sus flotillas, y software administrativo y operativo (El Financiero, 1997).

Cualquier cambio en la estrategia de la cadena con 59 sucursales comerciales bajo los conceptos de super e hipermercados, dependerá de la incorporación de un socio extranjero en la operación, sin embargo, tal decisión se mantiene en espera, comentan los analistas de Value (El Financiero, 1997).

Grupo Soriana invertirá 400 millones de dólares en los próximos cuatro años, lo cual permitirá generar 20 mil puestos de trabajo, dijo el director general de Soriana (El Norte, 1997)

Con una inversión aproximada de 720 millones de pesos, Organización Soriana tiene previsto abrir nueve tiendas en 1998, señalaron funcionarios de la compañía

Agregaron que esta inversión será financiada con recursos propios de la empresa y se orientaría exclusivamente a la apertura de las tiendas (Reforma, 1997)

Por medio de 12 proyectos que concretarán en diversos estados de la República Mexicana durante 1998, el grupo comercial "Soriana" invertirá mil 200 millones de pesos, informó el director de Operaciones y Desarrollo de la organización (El Financiero, 1998).

De los 12 proyectos que tenían previstos para el inicio de 1998, siete ya se encuentran en proceso de construcción en Monterrey, Río Bravo, Ciudad Juárez, San Luis Potosí y se iniciaron movimientos de tierra en la ciudad de Coatzacoalcos, Veracruz.

Al reunirse con el Ayuntamiento celayense, anunció que si se aprueba su proyecto iniciarán la construcción de un complejo comercial aquí, donde invertirán 125 millones de pesos en un plazo de seis meses que significarían una derrama económica importante para la ciudad (El Financiero, 1998).

Un director informó a los ediles celayenses que sólo en la etapa de construcción, el desarrollo comercial de Soriana generaría para Celaya 500 empleos directos, y que una vez terminado, en un plazo de seis meses, abriría nuevas fuentes de trabajo para 750 personas (El Financiero, 1998).

Precisó que la inversión de Soriana en este desarrollo comercial suma 125 millones de pesos y que la derrama económica que generaría en el municipio (sólo en materia de construcción) sería prioritaria, buscando empresas constructoras y proveedores que ofrecieran capacidad de ejecución y tiempo de trabajo (El Financiero, 1998).

Organización Soriana concluiría una estrategia de modernización en sus tiendas para conocer en detalle los hábitos y preferencias de compra de sus clientes, informó la empresa, indicó que el consorcio invertiría en conjunto mil 900 millones de pesos en diversos proyectos para 1999, estimando concluir en julio un plan de modernización de terminales de puntos de venta (El Norte, 1999).

En base al plan, las tiendas estarían equipadas con un programa de cómputo que agilizará la creación de bases de datos de los clientes, para conocer más en detalle sus hábitos y preferencias de compra e información indispensable para la toma de decisiones (El Norte, 1999).

En 1999 la compañía construiría 12 nuevas tiendas en varias poblaciones de la República Mexicana, y serán 88 el número de establecimientos al cierre del ejercicio.

Además se continuará con la promoción del uso de herramientas que facilitan la compra y fomentan la lealtad del consumidor, incluyendo la tarjeta de crédito Soriana (El Norte, 1999).

Las proyecciones del corporativo para este año son las de lograr ventas por unos 20 mil millones de pesos, un 14.5 por ciento mayores con relación a lo reportado durante 1998.

Organización Soriana podría realizar una emisión de deuda o capital hasta por 25 millones de nuevos pesos.

El gerente divisional de Planeación Estratégica de la firma señaló que esto sería como medida complementaria para financiar los proyectos de inversión del presente año (El Norte, 1993).

"Soriana se encuentra actualmente estudiando la posibilidad de realizar una emisión de deuda o capital, la cual servirá para complementar el financiamiento de los proyectos de inversión de la empresa para el presente año", expresó.

Señaló que de los 190 millones de nuevos pesos a invertir durante el presente año, 80 millones de nuevos pesos se financiarán mediante la tesorería.

Además 60 millones de nuevos pesos serán financiados mediante el efectivo generado de la operación de Soriana, 15 millones de nuevos pesos mediante la venta de locales internos y 25 millones de nuevos pesos serían por medio de una colocación o deuda, añadió (El Norte, 1993).

Con base en el desarrollo que muestra Soriana bajo las actuales condiciones económicas, Indosuez considera que en 1995 esta cadena de tiendas comerciales presentará un incremento de 54.5 por ciento en sus ventas, 40 por ciento de las cuales se derivará de la consolidación de las tiendas de Sorimex

De esta forma, la Casa de Bolsa Indosuez Capital considera los títulos de Soriana como una opción de compra, pues muestra una considerable fortaleza frente a otras empresas del sector (El Financiero, 1995).