



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO.

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

" BENEFICIOS DE APLICAR REINGENIERÍA FINANCIERA EN SANBORNS Y SEARS EMPRESAS DE GRUPO CARSO. "

TESIS PROFESIONAL QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :

LICENCIADO EN CONTADURÍA

PRESENTA:

SARA NAVA COLIN

ASESOR:

298460



L.C. Y MAESTRO JUAN ALBERTO ADAM SIADE.

MÉXICO, D.F. A 30 DE JULIO

2001



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 está 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.

Agradecimiento:

A MIS PADRES

Sabiendo que jamás existirá una forma de agradecer toda una vida de lucha, sacrificio y esfuerzo constantes, sólo quiero que sientan que el objetivo logrado también es suyo, y que la fuerza que me ayudó a conseguirlo fue su incondicional apoyo.

Su forma de lucha fue mi ideal, su sacrificio mi aliento y su esfuerzo constante, la fuerza de mi voluntad.

Con respeto y admiración.

SARA

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN

ASESOR DE TESIS
L.C. Y MTRO. JUAN ALBERTO ADAM SIADE

PREGUNTA PRINCIPAL:

1.-¿ En qué forma se han beneficiado financieramente las empresas de Grupo Carso, Sanborns y Sears después de haber aplicado Reingeniería Financiera?

PRGUNTAS SECUNDARIAS:

1.-¿ Que áreas dentro de Sanborns y Sears empresas de Grupo Carso han sido las más beneficiadas tras la aplicación de La Reingeniería Financiera?

2.-¿ Dentro de Sanborns y Sears empresas de Grupo Carso se logró modificar todo lo que inicialmente se propuso la aplicación de Reingeniería Financiera.?

3.-¿ A pesar de que Grupo Carso se vio en la necesidad de realizar un recorte de personal, en Sanborns y Sears, esta medida provocó que en lo posterior se generaran mas empleos de los que se redujeron?

4.-¿ Cómo se han visto reflejados los resultados en el comportamiento bursátil de las acciones de Sanborns, Sears y del Grupo Carso después de la aplicación de la Reingeniería Financiera?.

HIPÓTESIS

La Reingeniería Financiera permite que las empresas sean más competitivas, o en su caso que sobrevivan en un mercado ampliamente competitivo.

En Sanborns y Sears se han obtenido resultados financieros favorables después de haber aplicado Reingeniería Financiera, que se reflejen en los resultados del corporativo

La Reingeniería Financiera generó más empleos dentro de las empresas del Grupo Carso de los que redujo con la aplicación de la misma en Sanborns y Sears.

OBJETIVOS

- Investigar en que forma se han beneficiado Sanborns y Sears después de haber aplicado Reingeniería Financiera, y su repercusión dentro del corporativo.
 - Determinar que áreas fueron reestructuradas tras la aplicación de los procesos de Reingeniería Financiera dentro de Sanborns y Sears y su inclusión en los resultados del corporativo.
 - Identificar si los preceptos básicos de Reingeniería Financiera aplicados a Sanborns y Sears, cumplieron los objetivos inicialmente planteados a corto plazo y las tendencias de los que se establecieron a largo plazo.
 - Identificar si la aplicación de cada uno de los procesos de Reingeniería implicó un recorte o despido de personal, en Sanborns y Sears, a que niveles de operación, así como si posteriormente esto significó la creación de más empleos.
 - Identificar si la aplicación de Reingeniería Financiera, modificó el comportamiento bursátil de las acciones de Sanborns y Sears, y sus efectos dentro del corporativo.
-

INDICE

INTRODUCCIÓN

PAGINAS

CAPITULO I

ANTECEDENTES DE GRUPO CARSO

Introducción Capitular	
Historia y Desarrollo	1-3
Breve Descripción de la Empresa	2-3
Características de las Subsidiarias y Asociadas	4-7
Cuadro Sinóptico del Grupo	8-9
Organigramas del Grupo	10-12
Principales Socios, Funcionarios y Empleados	13
Resultados durante los últimos 5 años.	14-15

CAPITULO II

CONCEPTOS DE REINGENIERÍA FINANCIERA

Introducción Capitular	
Definición	16
Principales Conceptos	17-20
Características y Aplicaciones de Reingeniería Financiera	20-27
Áreas de Mayores Beneficios	28
Empresas que aplicaron Reingeniería Financiera	30-31
Estudio de áreas y procesos más reestructurados en Sanborns y Sears	32-33
Identificación de Causas que generan mejores beneficios	33-34
Procesos y áreas que en Grupo Carso se reestructuraron	35-36

CAPITULO III

ANÁLISIS TÉCNICO

Introducción Capitular	
Definición	37-41
Teoría Down Jones	42-43
Promedios Móviles	44-46
Gráficas de Punto y Figura	47-48
Predicción de Precios	49
Indicadores	50-54
Aplicación de algunos Métodos al Grupo Carso	55-60

CAPITULO IV

ANÁLISIS FUNDAMENTAL

Introducción Capitular	
Resultados Operacionales	61
Principales Razones Financieras	61
Crecimiento de la Empresa	61
Significado de las Razones Financieras	62-63
Principales Razones Bursátiles	64-65
Estados Financieros del Grupo Carso	66-95
Razones Financieras Sectoriales	96-97
Graficación de Resultados	98-102

CAPITULO V

RESULTADOS OBTENIDOS EN SANBORNS Y SEARS DESPUÉS DE APLICAR REINGENIERÍA FINANCIERA Y SUS EFECTOS EN GRUPO CARSO

Introducción Capítular	
Resultados Obtenidos en Sanborns y Sears Empresas de Grupo Carso	103-108
Organigrama Final	109
Resultados Generales de las empresas pertenecientes al Grupo	110-117
Características del Contrato de Futuros registrado en el Mexder	118-126
Posibles Tendencias	126-128
Inversiones en el extranjero	129-125

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA

INTRODUCCION

En el México actual y en el mundo de los negocios hablar de Grupo Carso, es hablar de éxito y de esa magia tan especial que tienen todas las empresas que llegan a la cumbre.

Por sus características financieras su gran solidez y éxito, es que Grupo Carso fue escogido para llevar a cabo la siguiente investigación, basado en la aplicación de Reingeniería Financiera en Sanboms y Sears empresas del corporativo.

Hacer un análisis de Grupo Carso desde sus orígenes es también, hacer un recorrido por el sistema financiero, las telecomunicaciones, la industrial, o en aquellas empresas que proporcionan bienes y servicios o las dedicadas al sector comercial.

Grupo Carso es una de las empresas mas fuertes de nuestro país, y que mejor empresa para conocer los resultados de la aplicación de Reingeniería Financiera, la cual se aplicó en dos de sus empresas Sanboms y Sears, la reingeniería en la actualidad puede ser la mejor estrategia financiera, estrategia que de igual forma es utilizada por las grandes compañías como también por los pequeños negocios, y para conocer sus resultados es que se realizo esta breve investigación.

Esta investigación parte su estudio desde una premisa básica la de conocer los beneficios financieros que se han presentado en Sanboms y Sears y su repercusión dentro del Grupo Carso después de aplicar Reingeniería Financiera, así mismo conocer las áreas en las cuáles se aplicaron procesos de Reingeniería Financiera, y cuáles fueron las más beneficiadas según sus resultados..

Uno de los procesos que aplica la Reingeniería Financiera es la Evaluación de Puestos y actividades, esto aunado a la resistencia al cambio y al temor de ser despedidos muchas veces significa un recorte de personal dentro de las compañías principalmente en el área administrativa, al generar estos despidos en Sanboms y Sears empresas del corporativo surge la pregunta generó mas empleos de los que se redujeron posterior a la aplicación de Reingeniería Financiera.

Esta pregunta y otras mas que irán surgiendo en el planteamiento de la aplicación de los procesos de Reingeniería Financiera se resolverán ampliamente en el capítulo II y el capítulo V de esta pequeña investigación.

Hablando de Grupo Carso no podemos olvidar que es una empresa que cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores y así surge la inquietud de conocer cuáles y cómo han sido los resultados en el comportamiento bursátil de las acciones del corporativo.

Dentro del primer capítulo de esta investigación se conocerán las características del Grupo Carso y de las empresas pertenecientes al mismo, se establecerán los principales sectores en los cuales opera Grupo Carso, las empresas que forman parte del mismo, así como una breve descripción del grupo desde lo que era inicialmente y en lo hoy representa como una de las empresas líderes en el mercado y los Organigramas estructurales del mismo.

Hablar de Reingeniería Financiera no es pensar que esta sucediendo una revolución en el mundo de las finanzas, ni en que una nueva teoría financiera ha surgido, es mas bien el saber combinar toda una serie de estrategias financieras y lineamientos que ya estaban ahí pero que se perdían en el excelso mundo de los negocios y que involucraban a mandos medios, en este caso se ven involucrados los mandos mas altos y los ejecutivos de las compañías, tomando participación en la aplicación de los procesos de Reingeniería Financiera, y asumiendo su responsabilidad.

En el segundo capítulo, se conocerán los preceptos básicos de la Reingeniería Financiera y la forma en la que intervienen en las áreas y procesos de una entidad, así también los resultados que este estudio ha generado en las empresas mexicanas que lo han aplicado, y dentro de Sanborns y Sears empresas de Grupo Carso identificaremos en que áreas se aplicaron los procesos de Reingeniería y en donde se reflejan los mas altos resultados.

Basándonos en los resultados de la Reingeniería y buscando ver su repercusión en los movimientos bursátiles de Sanborns, Sears y del corporativo, en el capítulo III se definirá lo que es y como se lleva a cabo un análisis técnico, para identificar los puntos mas vulnerables y aquellos puntos fuertes, que quizá ante la vista de algunos pareciera no existieran y que da a los inversionistas mayor seguridad sobre su inversión, y al grupo sobre la marcha de su negocio. Para lo cual se utilizaran los métodos que sean necesarios, el analizar tendencias, cambios en el mercado, promedios móviles, etc.

Todo esto nos llevara a ver que resultados tuvo a nivel global la Reingeniería Financiera y a mostrarnos las debilidades y fortalezas del grupo y fundamentalmente nos indicará que se compra y que se vende.

Teniendo como antecedente el análisis técnico, dentro del capítulo IV se conocerán Los resultados financieros, las razones financieras mas importantes, los resultados de

crecimiento de Grupo Carso, mismo lo que nos permitió comparar los resultados de manera sectorial o por giros de las empresas.

Finalmente el quinto capítulo explica la forma en la que la Reingeniería Financiera fue aplicada en dos de las empresas que pertenecen al grupo como es el caso de Sanboms y Sears.

Los procesos de Reingeniería que se aplicaron en estas dos empresas, los resultados que se obtuvieron a corto y largo plazo, los resultados globales de cada una de las empresas que forman parte del grupo, así como las tendencias que el grupo tiene, como el mismo denomina la mirada hacia al año 2000, sus tendencias y enfoques, y las características del contrato de futuros que convierte a Grupo Carso en una empresa participante del Mexder y no solo de la bolsa mexicana de valores, así como sus posibles adquisiciones en el extranjero.

CAPITULO I

ANTECEDENTES DE GRUPO CARSO

ANTECEDENTES HISTORICOS GRUPO CARSO

El fundador y actual presidente honorario vitalicio del consejo de administración, el Ing. Carlos Slim Helú, ha denominado así al grupo tomando para la creación del nombre las tres primeras letras de su nombre CAR y las dos primeras del nombre de su esposa SO, de Soumaya una empresa consolidada como una de las más importantes en México, y con relevancia internacional, orgullosamente mexicana fundada en 1980.

En la actualidad Grupo Carso cuenta con tres empresas independientes que al mismo tiempo forman parte del Grupo y pertenecen a tres sectores como son las Telecomunicaciones, (Carso Global Telecom), en el sector financiero (Grupo Financiero Inbursa), y las tiendas departamentales (Grupo Sanboms).

Grupo Carso ha dado grandes lecciones a los inversionistas mexicanos y extranjeros, en 1982 decidió invertir sus capitales en México y no llevárselos a el extranjero por el temor de la economía que en México en esos días era emergente y según los inversionistas poco confiable, sin embargo Grupo Carso reconociendo en empresas que se consideraban en punto de quiebra, o bien empresas que se habían considerado de alto crecimiento, en ese momento subvaluadas, el gran potencial que estas tienen las adquiere y realiza sus inversiones en el país.

Por medio de este capítulo se trata de mostrar el corazón de Grupo Carso, los sectores en donde es líder, las ramas en las cuales compete, los años en los cuales adquirió todas y cada una de las empresas, los porcentajes de adquisición y el control que ejerce sobre las mismas, así como los giros y actividades a las cuales se dedican todas y cada una de estas empresas, en algunos casos incluso el valor de estas adquisiciones.

Los principales funcionarios, cantidad de plantas con las que cuenta en cada sector comercial, organigramas de su estructuración como grupo.

En otras palabras los antecedentes del grupo y sus mas recientes adquisiciones y proyectos para años futuros.

GRUPO CARSO, S.A. DE C.V.

BREVE DESCRIPCIÓN:

Grupo Carso es una controladora de diversas empresas en México; a través de sus compañías subsidiarias, participa y mantiene una posición importante en sus capitales en los sectores de autopartes, materiales para la construcción, productos de consumo, minería, autoservicios, restaurantes y telecomunicaciones. El fundador y actual presidente honorario vitalicio del Consejo de Administración es el Ing. Carlos Slim Helú y el Presidente del Consejo de Administración es el Lic. Carlos Slim Domit. "La estrategia de la Compañía es la inversión en empresas de alto crecimiento, subvaluadas y líderes en su sector; de manera adicional su crecimiento proviene de la consolidación de sus negocios actuales. Aun cuando no se tiene contemplada ninguna adquisición por el momento, Grupo Carso es oportunista en su estrategia de adquisiciones."¹

ACTIVIDAD PRINCIPAL

Grupo Carso es tenedora de las acciones de un grupo de empresas, cuyas actividades primordiales se desarrollan en la industria tabacalera, minerometalúrgica, cementera, del papel, hotelera, en la operación de restaurantes y tiendas departamentales, producción y venta de productos derivados del cobre y sus aleaciones, producción y ventas de lingotes, lámina, *foil*, y otros productos de aluminio, producción de cables conductores de electricidad, producción y venta de llantas para vehículos automotores, producción y venta de recubrimientos cerámicos, arrendamiento de locales comerciales y compraventa de acciones y valores. "GRUPO CARSO como tenedora no tiene empleados, solo cuenta con un Director Financiero y Administrativo, por lo que los servicios administrativos, se los proporciona Servicios Administrativos Lava, S.A. de C.V., compañía subsidiaria del grupo. Sin embargo a través de 175 subsidiarias, incluyendo 12 extranjeras, mencionaremos el número de empleados al cierre de diciembre de 1999."²

HISTORIA Y DESAROLLO

Grupo Carso fue fundado el 22 de octubre de 1980 con una duración de 99 años, con el nombre de Grupo Galas, S.A., quien con fecha 9 de julio de 1981 se transforma en Grupo Galas, S.A. de C.V., que posteriormente el 27 de noviembre de 1981 cambia a Grupo Inbursa, S.A. de C.V., para después convertirse a partir del 24 de mayo de 1990 en el actual GRUPO CARSO, S.A. DE C.V. (con domicilio en Insurgentes Sur 3500, planta baja, Colonia Peña Pobre, México, D.F. v

¹ Karla Casillas Leticia Hernández. *El Financiero segmento Empresas "Gcarso en expansión, aun cuando los beneficios se reflejen a largo plazo"* p. 40-45.

² BMV publicación de los Estados Financieros que cotizan en la BMV "Notas a los Estados Financieros Consolidados e Individuales" Informe del Director al 31 diciembre 1997" p. 4,5.

con número telefónico 726 36 86). Entre 1980 y el 28 de mayo de 1990, la Compañía compró la mayoría de las acciones de Cigatam, Artes Gráficas Unidas S.A. de C.V. ("Agusa"), Fábricas de Papel Loreto y Peña Pobre, S.A. de C.V. ("Lypps") y Galas de México, S.A. de C.V. ("Galas"). El 28 de mayo de 1990, Corporación Industrial Carso, S.A. de C.V., compañía controlada por los accionistas controladores de Grupo Carso se fusionó a la empresa.

"Como resultado de esa fusión, la empresa adquirió la mayoría de las acciones de Sanborns, Frisco y Nacobre. El 19 de junio de 1990, la participación de las acciones comunes de Grupo Carso fueron colocadas en la BMV. El 20 de diciembre de 1990 Grupo Carso en unión con Southwestern Bell, France Telecom, S.A. de C.V. y un grupo de inversionistas mexicanos, ganaron la licitación para adquirir el control de Teléfonos de México, S.A. de C.V. ("Telmex"). Durante el tercer y cuarto trimestre de 1991, Grupo Carso adquirió más acciones de Frisco, Nacobre y Sanborns por medio de compras en la BMV. En octubre de 1991, Grupo Carso adquiere el 35% de las acciones comunes de Compañía Hulera Euzkadi, S.A. ("Euzkadi"). En diciembre de 1991, Grupo Carso, por medio de la fusión con Corporación Industrial Carso, S.A. de C.V. misma que se separó de Seguros Inbursa, adquirió más acciones de Sanborns, Frisco y Nacobre, así como de Real Turismo (empresa independiente a Grupo Carso) a cambio de la emisión de aproximadamente 5.6 millones de acciones serie A-1. En febrero de 1992, Grupo Carso compra 30.4% de las acciones comunes de Condux a Pirelli, S.A. y empresas relacionadas; a partir de ese momento, Grupo Carso adquirió más acciones de Condux, obteniendo la mayoría del capital a fines de junio del mismo año. En agosto de 1992, Nacobre adquirió 77.8% de las acciones de Grupo Aluminio, S.A. ("Aluminio"). Además, en Octubre de 1992, Grupo Carso adquirió directamente un 20% de las acciones de Aluminio."³

"En enero de 1993, Grupo Carso adquirió, por medio de Corporación Industrial Llantera, S.A. de C.V., el 99.1% de las acciones de General Tire de México, S.A. de C.V."⁴

"El 26 de junio de 1996 Grupo Carso se escindió en tres compañías, Carso Global Telecom, S.A. de C.V. ("Telecom"), Grupo Carso e Invercorporación, S.A. de C.V. ("Invercorporación") a la primera se le transfirieron los activos relativos al control de Telmex, así como una parte importante de las inversiones relacionadas con telecomunicaciones; a Invercorporación se le transfirió el 12.63% de las acciones de Seguros Inbursa, S.A. de C.V. Durante 1996 se incrementó la participación de Porcelanite, S.A. de C.V. ("Porcelanite") en un 16.93% para llegar a un 99.86%. El 20 de marzo de 1997 Condux adquirió el 81.0% de Conductores Latincasa, S.A. de C.V. ("Latincasa"). por un total de 490.0 millones de pesos de manera adicional: Grupo Carso contaba

³ CNBV Dirección General de Seguros y Operaciones "Informe del Director General Adquisiciones y Escisiones 1994 pp. 4,5 1994 1-3

⁴ CNBV Dirección General de Seguros y Operaciones *op. cit.* P. 3

⁵ Joaquín Fernández Núñez "La eterna búsqueda del valor agregado" p. 28.

⁶ *ibidem* p. 4

con el 5.3% de la empresa, que representan de manera conjunta el 86.3% del capital social.

"El 28 de abril de 1997 Grupo Carso adquirió a través de su subsidiaria Corporación de Empresas Comerciales, S.A. ("CECSA"), empresa 100% propiedad de Grupo Carso, el 60% del capital de Sears México, por \$814.9 millones de pesos, aproximadamente \$103 millones de dólares, al tipo de cambio de aquel momento, con lo que fortalece su posición en el área comercial; como parte de los contratos relativos de compra, Sears México mantendrá el derecho exclusivo para el uso de la marca por un periodo inicial de 5 años, Sears & Co. Mantiene una participación de 15% de la Compañía. Adicionalmente Grupo Carso realizó una oferta pública de compra por el restante 25% del capital. En el mismo año concretó su salida en papel tissue con la venta de PAMOSA a Procter & Gamble; el monto de la transacción fue de aproximadamente \$ 170 millones de dólares."⁶⁵

Así mismo su socio Philip Morris incrementó su participación en un 21% de Cigatam, con aproximadamente una inversión de \$ 400 millones de dólares, con lo que Grupo Carso permanece con el 50.1% del capital y Philip Morris con el restante 49.9%; así, Grupo Carso se encarga de la operación del negocio y Philip Morris de la comercialización y marketing.

Con fecha 1° de diciembre de 1998, Grupo Carso a través de su subsidiaria Corporación Industrial Llantera, S.A. de C.V., empresa del grupo en un 99.9999% vende a Continental General Tire U.S. (CGT) la tenencia accionaria de Compañía Hulera Euzkadi, S.A. de C.V., representativa del 99.9534%, así como la tenencia accionaria de General Tire, S.A. de C.V. representativa del 99.9911% y adquirió por este mismo conducto el 19.4% del capital de Continental General Tire y 18.9 MM de dólares en efectivo, así como un asiento en el Consejo de Administración y otro en el Comité Ejecutivo que supervisa las operaciones en México."⁶⁶

"Entre el 6 y 7 de Mayo de 1999, Grupo Sanborns, S.A. de C.V., empresa subsidiaria de Grupo Carso, S.A. de C.V., adquirió a través de la Bolsa Mexicana de Valores, S.A. de C.V. en un importe aproximado de 521 millones de pesos M.N. El 60.32 % de participación en el capital social de la emisora Pastelería Francesa, S.A. de C.V., conocida comercialmente como "El Globo". Posteriormente y previa autorización ante la Comisión Nacional Bancaria y de Valores se realizó una oferta pública de compra de acciones a través de Casa de Bolsa y se adquirió el 30.4288% en un monto aproximado de 262.6 millones de pesos M.N., que sumado a la tenencia de esa fecha del orden del 67.75416% representa el 98.18304 % de participación."

El 26 de junio de 1996, se llevó a cabo la escisión de Grupo Carso, por medio de la cual se transfirieron a Global Telecom, los activos relativos al control de Telmex, parte del activo disponible y los derechos sobre acciones Serie "L" de Telmex; a Invercorporación se transfirió el 12.63% de las acciones de Seguros Inbursa, S.A. de C.V.

DESCRIPCIÓN DE LAS PRINCIPALES SUBSIDIARIAS.

BREVE DESCRIPCIÓN:

CONDUMEX

Condumex fue adquirida por Carso en 1992 y es uno de los productores mexicanos más grandes de alambre y cable para diversos mercados incluyendo telecomunicaciones construcción y automotriz. La empresa tiene una red de distribución internacional con oficinas de ventas en México , Estados Unidos , Alemania , China , Chile y Brasil y representantes en toda Latinoamérica y el Caribe.

La empresa tiene tres divisiones. La división de telecomunicaciones tiene como productos principales el cable telefónico de cobre y el cable de fibra óptica. También produce cable coaxial, electrónico y varios tipos de cable para teléfono. La división de autopartes produce arneses, pistones , cilindros , anillos y amortiguadores. El principal cliente de la división es General Motors. La división de construcción produce cable de acometida, cable eléctrico para uso en la construcción y cable de magneto. La subdivisión de energía fabrica transformadores y motores eléctricos, cambiadores de calor y plantas de emergencia.

CIGATAM

Adquirida en 1982 , Cigatam se dedica a la producción de cigarros, su línea de productos está enfocada principalmente al mercado de altos ingresos con marcas internacionales como Marlboro y Benson & Hedges que son propiedad de Philip Morris. Cigatam participa en el mercado medio y de bajos ingresos con marcas propias como Broadway y Delicados, su principal competencia en el mercado mexicano es Cigarrera la Moderna , S.A. de C.V.

Grupo Carso participa también en Philip Morris México, quién comercializa y distribuye los productos de Cigatam.

NACOBRE

Nacobre fue fundada en 1950. grupo Carso adquirió el control de la empresa en 1988. Nacobre es actualmente líder nacional en la manufactura de productos de cobre y aluminio dirigidos a las industrias de la construcción, automotriz, electrónica, de refrigeración y de generación de electricidad. Su estrategia es ser líder en la producción de artículos con alto valor agregado cuyo precio no esté sujeto a las variaciones de precio del cobre y del aluminio. Los principales productos de la empresa son: lámina de cobre y bronce, barra de cobre, tubos y conexiones, en la División cobre; lámina y papel de aluminio, en la División Aluminio y tubos y conexiones de PVC en la División PVC.

GRUPO SANBORNS

Sanborns Hermanos se fundó en 1919 y fue adquirida por Grupo Carso en 1984. Actualmente, Grupo Sanborns es una de las empresas de venta al menudeo más importantes de México, Grupo Sanborns opera cinco conceptos diferentes: Sanborns, Sears, Tiendas de Música, El Globo y Centros Comerciales. Dentro del concepto de sanborns se manejan las Tiendas Sanborns y Sanborns Café. Las primeras consisten en espacios comerciales divididos en una tienda (60% del espacio) y un restaurante (40 %) que sirve comida mexicana en un ambiente familiar. La tienda incluye farmacia , óptica, departamento de electrónicos, revistas, tabaquería, dulcería, panadería y otros productos como perfumes y joyas. Sanborns Café es un restaurante con un menú similar al de sanborns pero con una decoración contemporánea a efecto de atraer clientela más joven. Sears de México inició operaciones en 1945 y fue adquirida por Carso en 1997. Es la cadena de tiendas departamentales más grande del país con 42 establecimientos que ofrecen un amplio surtido de mercancía típica de este tipo de tiendas incluyendo ropa para dama, caballero, aparatos electrodomésticos y otros bienes. Sears opera uno de los programas de crédito al consumidor más completos. Pastelería Francesa (El globo) fue adquirida en 1999. La empresa inició operaciones en 1884 y se dedica a la producción y venta de pan y pasteles en 82 tiendas, enfocadas al mercado medio y alto, ubicadas en el centro de la República Mexicana.

"En marzo de 2000, Grupo Sanborns adquirió el control de CompUSA empresa que opera tiendas de computadoras y accesorios, a nivel nacional , en los Estados Unidos. En adición a lo anterior la tenedora Grupo Sanborns esta involucrada en el desarrollo, arrendamiento, operación y administración de inmuebles comerciales. Empresas Frisco . Adquirida en 1986 , Empresas Frisco tiene actividades en minería, en la industria química y en la industria del transporte. La empresa opera tres minas, Tayahua, San Francisco y San Felipe que explotan yacimientos de zinc, oro, plata y plomo principalmente y tiene una asociación con Dupont , en Química Flúor , para la producción de ácido fluorhídrico."

En julio de 1999, Frisco adquirió el 67 % de Ferrosur, S.A. de C.V. La empresa opera la línea de ferrocarril México-Veracruz-Coatzacoalcos, que consiste en 1,905 kilómetros de vías, 170 locomotoras, 3125 carros y 46 equipos de mantenimiento y reparación de vías. Ferrosur tiene oficinas en Veracruz, Orizaba, Tierra Blanca, Puebla, Apizaco y Coatzacoalcos.

PORCELANITE

"Porcelanite fue adquirida en 1985 y se dedica a la producción y venta de recubrimientos cerámicos para pisos y paredes. La empresa es líder en el mercado mexicano con una capacidad de producción de 51.8 millones de metros cuadrados y ha incursionado exitosamente en los mercados de exportación que actualmente representan el 7.7 % de las ventas. Sus instalaciones productivas, que

cuentan con los avances tecnológicos más modernos se encuentran en Querétaro, Tlaxcala y Estado de México. La empresa distribuye sus productos en México, a través de mayoristas que representan más de 400 puntos de venta. La distribución de exportación hacia los Estados Unidos se hace a través de Porcelanite Inc., oficina representante con bodega. Para Canadá, el Caribe, Centro y Sudamérica, que en total suman 23 países, la empresa cuenta con 27 distribuidores."

HOTELES CALINDA

Hoteles Calinda fue adquirida en 1991. La empresa opera 16 hoteles propios y afiliados de cuatro y cinco estrellas dentro de la República Mexicana de los cuales 11 son propios. De los 2,638 cuartos disponibles 1,168 se encuentran en destinos de playa y el resto en ciudades. La estrategia de Calinda es localizar sus hoteles en playas y ciudades con actividad económica y turística importante. El nombre de Calinda se identifica con hoteles limpios de precio medio y buen servicio, servicio y calidad que los hace competir con los mejores de su género. Su solo nombre es sinónimo de calidad.

AGUSA, GALAS y ALMEXA

Galas de México se adquirió en 1976, y junto con Artes Gráficas Unidas, S.A. de C.V. (Agusa) se dedican a la producción de empaques flexibles de polietileno y polipropileno impresos destinados principalmente a la industria alimentaria. Galas también produce papel envoltura de regalos, calendarios, agendas, etiquetas y posters. Almexa, por su parte, elabora productos de papel aluminio para la industria farmacéutica, alimentaria y productora de cigarrillos.

Actualmente se encuentra cotizando en el Mercado de Derivados MexDer con las características siguientes:

MEXDER (Mercado de Derivados).

"Con fecha 28 de julio de 1999, las Autoridades Financieras (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Banco de México y Comisión Nacional Bancaria y de Valores) otorgaron su autorización para que MexDer liste los siguientes contratos de futuros: Contrato de Futuro sobre Certificados de Participación Ordinaria emitidos sobre acciones representativas del capital social de Cementos Mexicanos, S.A. de C.V. (Oficio 366-II-771); Contrato de Futuro sobre unidades vinculadas de acciones representativas del capital social de Fomento Económico Mexicano, S.A. de C.V. (Oficio 366-II-772); Contrato de Futuro sobre acciones representativas del capital social de Grupo Financiero Banamex-Accival, S.A. de C.V. (Oficio 366-II-773); Contrato de Futuro sobre acciones representativas del capital social de Grupo Carso, S.A. de C.V. (Oficio 366-II-774); Contrato de Futuro sobre acciones representativas del capital social de Teléfonos de México, S.A. de C.V. (Oficio

366-II-775); Contrato de Futuro sobre acciones representativas del capital social de Grupo Financiero Bancomer, S.A. de C.V. (Oficio 366-II-776). A continuación se da a conocer el texto autorizado de los contratos señalados anteriormente Grupo Carso A1⁷

CONTRATO DE FUTUROS SOBRE:

ACCION:	GCARSO A1
EMPRESA:	Grupo Carso, S.A. de C.V
TAMAÑO DEL CONTRATO:	1,000 acciones serie "A1"
PERIODO DEL CONTRATO:	Ciclo trimestral: marzo, junio, septiembre y diciembre
CLAVE DE PIZARRA:	GCAA + mes y año de vencimiento, ej.GCAA DC00
UNIDAD DE COTIZACION:	Pesos y centavos de peso por acción

⁷ Bolsa Mexicana de Valores "Listado de empresas pertenecientes al Mexder" p. 87

GRUPO CARSO, S.A. DE C.V.

Serie: Cotizaciones:

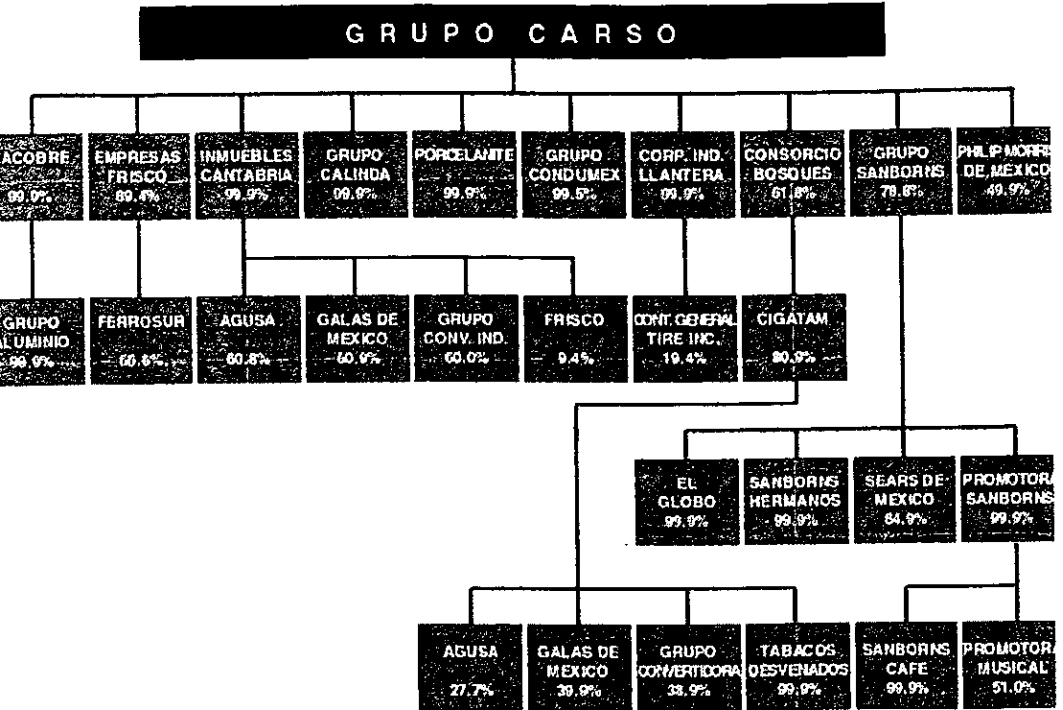
A1 Precio Hoy

GRUPO CARSO	
Clave de Cotización	GCARSO
Series	A1
Fecha de Constitución	10/22/1980
Listada en la	BMV 06/19/1990
Funcionarios:	917
Empleados:	42,806
Obreros:	25,191
Oficinas Corporativas:	Insurgentes 3500 p.b.- 03, Peña Pobre ,14060. México, D.F
Tel.:	53 25 05 86
Fax:	52 38 06 01
Relación con inversionistas.	Lic. Alejandro Escoto Cano. (DIRECTOR DE FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN)
SECTOR	CONTROLADORA HOLDING
PRINCIPALES FUNCIONARIOS:	C.P. Alberto Gutiérrez Olvera Zubizarreta. (DIRECTOR GENERAL)
ACTIVIDAD ECONOMICA:	Controladora de empresas dedicadas a diversas

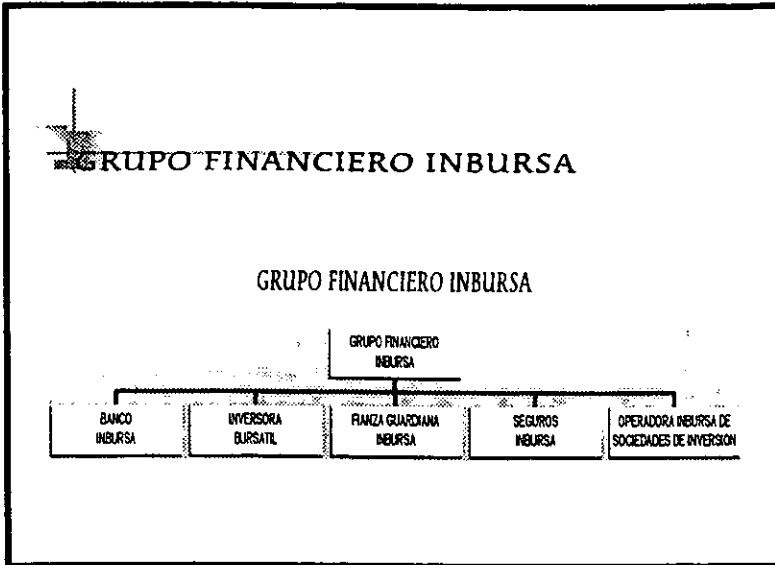
	áreas de la actividad económica.
PRINCIPALES PRODUCTOS:	Servicios administrativos, cigarros, llantas y cámaras, alimentos y bebidas, productos de tocador, papel y servilletas, bolsas, caramelo, cables, energía, telecomunicaciones autopartes y construcción principalmente.
MATERIAS PRIMAS:	Resinas barnices pigmentos, ceras adhesivos, fundición de bronce, cobre y derivados, aceros y hierros, resinas epoxicas entre otras.
No. DE EMPRESAS:	14 Subsidiarias y 4 Asociadas
SUBSIDIARIAS:	Cigatam, Frisco, Lypps, Galas de México, Ind. Nacobre, C.I. Cantabria, Inbursa, Sanborns, Conduxem y Porcelanite.
No. DE PLANTAS ESTABLECIMIENTOS O CENTROS:	225 aproximadamente.
CAPITAL SOCIAL PAGADO:	Mil 398.10 millones de pesos
CAPITAL CONTABLE:	13 mil 547.42 millones de pesos
No. DE ACCIONES EN CIRCULACIÓN:	915,000,000 DE ACCIONES.
VALOR DE CAPITALIZACIÓN:	52 mil 155 millones de pesos.
UTILIDAD POR ACCION:	(UPA): 0.9347
VALOR EN LIBROS POR ACCION (V.L.A.):	12.436

Fuente : Elaboración propia datos Bolsa Mexicana de Valores

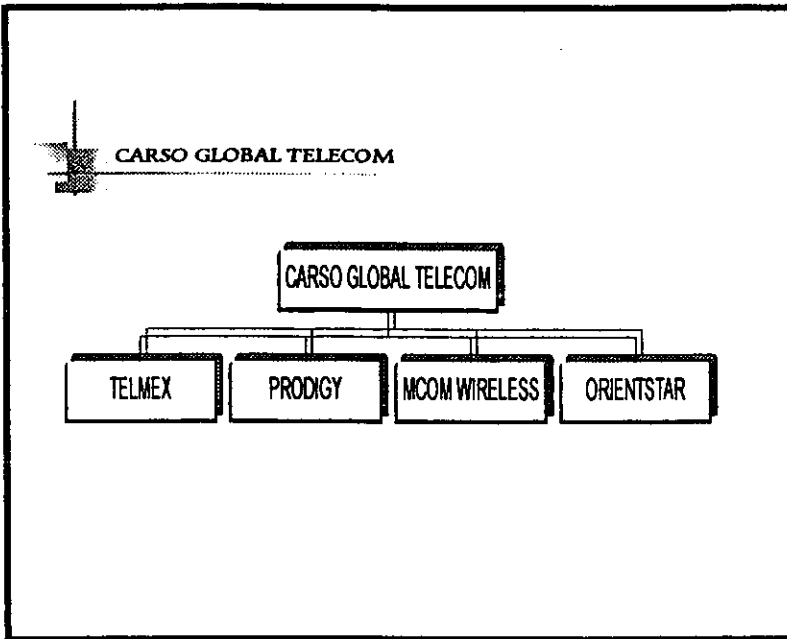
ORGANIGRAMAS DE GRUPO CARSO



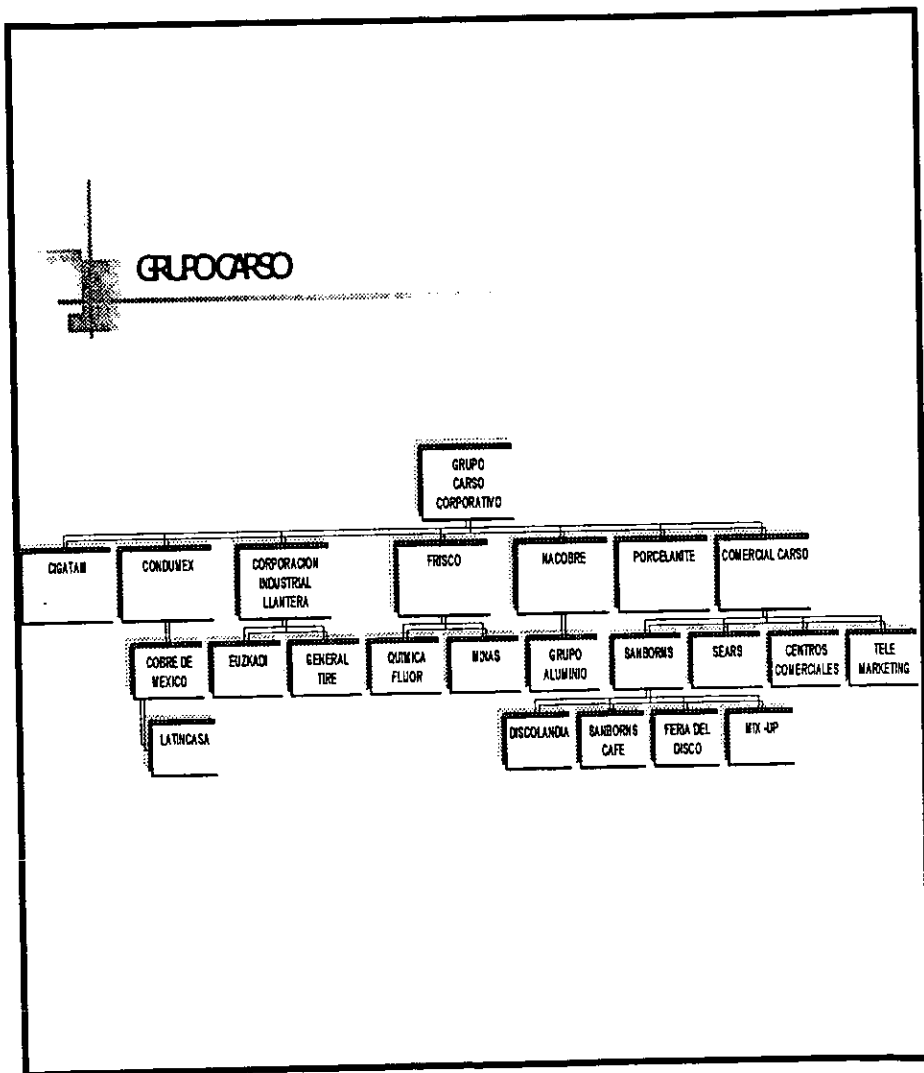
Fuente: [http . www . Decidir . com](http://www.Decidir.com)



Fuente: Elaboración propia datos Joaquín Fernández Núñez " Los hombres de Expansión", Expansión /enero 14, 1998



Fuente: Elaboración propia datos Joaquín Fernández Núñez " Los hombres de Expansión", Expansión /enero 14, 1998



Fuente: Elaboración propia datos Joaquín Fernández Núñez. " Los hombres de Expansión", Expansión /enero 14, 1998

CONSEJO DE ADMINISTRACION

PRESIDENTE HONORARIO VITALICIO

Ing. Carlos Slim Helú

PRESIDENTE

Lic. Carlos Slim Domit

CONSEJEROS PROPIETARIOS

Fernando G. Chico Pardo
Jaime Chico Pardo
Antonio Cosío Ariño
Claudio X. González Laporte
Moisés Kalach Mizrahi
José Kuri Harfush
Juan Antonio Pérez Simón
Bernardo Quintana Isaac
Agustín Santamarina Vázquez
Carlos Slim Domit
Carlos Slim Helú

CONSEJEROS SUPLENTE

Alejandro Aboumrad Gabriel
Maximiliano Becker Arreola
Ignacio Cobo González
Arturo Elías Ayub
Jesús Gutiérrez Bastida
Humberto Gutiérrez-Olvera Zubizarreta
Carlos Hajj Aboumrad
Daniel Hajj Aboumrad
Marco Antonio Slim Domit
Patrick Slim Domit
Eduardo Valdés Acra

COMISARIO PROPIETARIO

José Manuel Canal Hemando

COMISARIO SUPLENTE

Gilberto Nava Escobedo

SECRETARIO

Sergio F. Medina Noriega

RESULTADOS GRUPO CARSO

Desarrollo de Grupo Carso, dentro de este análisis se incluyen los resultados de SANBORNS y SEARS

El desarrollo de Grupo Carso en los últimos cinco años ha sido el siguiente:

Cifras en miles de pesos al 31 de diciembre de 1997 (*)

	1994	1995	1996 (**)	1997	1998
Ventas	30,240,906	31,319,778	32,893,390	35,501,657	35,802,689
Costo de Ventas	19,400,248	20,541,765	21,448,569	23,518,511	24,262,216
Utilidad de Operación	6,186,856	6,472,109	7,008,063	6,579,109	6,026,508
Utilidad Neta	4,538,629	3,957,900	4,489,671	7,150,321	2,699,969
Activo Total	59,054,582	63,758,439	39,989,318	46,842,557	47,864,424
Pasivo Total	19,909,123	23,635,521	23,179,264	25,270,847	24,851,285
Capital Contable	35,409,307	36,766,958	14,180,802	18,687,709	19,454,433

Fuente: Bolsa Mexicana de Valores

NUMERO DE ACCIONES, Y VALOR PROMEDIO DE LA ACCION

Número de acciones	910,934,900	915,000,000	915,000,000	912,851,000	904,507,000
U.P.A.	4,201	3,647	4,137	6,604	2,970

Fuente: Bolsa Mexicana de Valores

(*) Excepto el número de acciones y la U.P.A.

(**) El 26 de junio de 1996, se llevó a cabo la escisión de Grupo Carso, por medio de la cual se transfirieron a Global Telecom, los activos relativos al control de Telmex, parte del activo disponible y los derechos sobre opciones de acciones Serie "L" de Telmex; a Invercorporación se transfirió el 12.63% de las acciones de Seguros Inbursa, S.A. de C.V.

EMPLEADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 1998

EMPLEADOS Y FUNCIONARIOS			
	Total	Confianza	Sindicalizados
Funcionarios	917	917	—
Empleados	42,806	19,407	23,399
Obreros	25,191	—	25,191
Total	68,914	20,324	48,590

Fuente: Bolsa Mexicana de Valores

La plantilla de empleados como se puede observar pareciera insuficiente para la magnitud de este consorcio mexicano, el secreto la reestructuración de áreas y procesos, así como el que los servicios administrativos son proporcionados por una empresa subsidiaria perteneciente al grupo.

CAPITULO II

CONCEPTOS DE REINGENIERÍA FINANCIERA

CONCEPTOS BÁSICOS DE REINGENIERÍA

La Reingeniería Financiera es una estrategia reciente, por medio de la cual las empresas a partir de la década de los 90's toman a la Reingeniería como una alternativa y solución a sus problemas, algunos empresarios pensando en ser más competitivos en los mercados globales, algunos otros para ampliar sus coberturas dentro de los mercados nacionales y extranjeros, o bien otros no tan optimistas como una nueva oportunidad de enfrentar la crisis que acecha a sus empresas.

Todo lo antes mencionado implica caer en los postulados principales que pretende la Reingeniería como son: Mejorar la eficiencia en los procesos administrativos u operativos de cada una de las áreas y Minimizar los principales costos que en una entidad son los de administración, producción y distribución.

El problema más grave que debe de afrontar es que debe someterse al miedo que para todos en una compañía implica un cambio en cualquier proceso administrativo u operativo, porque se genera en el personal la resistencia al cambio, por que ven en el un posible recorte de personal.

La diferencia de la Reingeniería comparada con otros métodos, es que incluso prevé la reducción de costos implementando mejores controles de entrega, y a través de la vigilancia en la calidad de la prestación de un servicio o de un producto terminado, busca no los recortes de personal innecesario sino los posibles reacomodos en las diferentes áreas de la empresa.

Los lineamientos básicos que la Reingeniería debe aplicar para no fallar, es vencer esta resistencia al cambio y poner en practica los adecuados márgenes a la libertad y a la imaginación creativa sus fases más importantes se dividen en cuatro etapas que son la IDENTIFICACIÓN, DIAGNOSTICO, DISEÑO E IMPLEMENTACION.

La Reingeniería Financiera o BPR por sus cifras en inglés Bussiness Process Reengineering, pretende la capacitación de funcionarios y empresarios de todos los niveles para llevar a cabo los rediseños de procesos.

La Reingeniería parte de un principio fundamental para ella, el de ver a la empresa como un sistema integrado y la ecuación básica a la cual hace referencia es aquella en la que el cliente quiere más calidad y mejor servicio a un costo más bajo y en el tiempo correcto. El número de procesos a rediseñar o reestructurar pueden ser los mismos o al mismo tiempo tan distintos entre una y otra empresa, dependen del tamaño, giro, sector financiero al que pertenecen, así como las necesidades que requiere cada empresa.

Los principales logros que busca obtener son como regla general en todas y cada una de las empresas son la disminución de costos, optimización de tiempos, mayor productividad, un mejor control financiero, mayor eficiencia en la prestación de servicios y muchos otros que se derivan a consecuencia de corregir las fallas o rediseñar las áreas en cuestión.

Fundamentalmente la Reingeniería busca la eliminación de procesos innecesarios o los modifica para que cumplan con el propósito para el cual fueron creados.

El presente capítulo describe brevemente los pros y los contras de implementar Reingeniería Financiera a los procesos más recurrentes en las empresas, así como una breve definición de lo que es esta estrategia financiera representa, y al mismo tiempo mostrar de forma gráfica una respuesta a las muchas preguntas que los dueños, funcionarios y empleados se hacen cuando una nueva forma de trabajo se implementa en una entidad con nuevas características y objetivos.

Las graficas y estadísticas que se hacen mención en este capítulo, es porque dentro de este estudio se encuentran incluidos los resultados de las dos -empresas del Grupo Carso estudio de esta investigación (Sanborns y Sears) y todos los resultados obtenidos a nivel general en las empresas mexicanas que los han aplicado mediante su reestructuración.

Las presentes cifras fueron proporcionadas de manos de los altos ejecutivos de las compañías que fueron objeto de este breve análisis, en el caso de las fuentes se mantendrán anónimas por confidencialidad de mucha de esta información.

QUE ES REINGENIERIA

"En 1996 la Reingeniería Financiera cumple 5 cinco años y, a pesar de su corta vida goza de una extraordinaria popularidad entre los empresarios y ejecutivos de nuestro país ya que para algunos el aplicar sus procesos es como un ingreso al Olimpo de las empresas de clase mundial y para otros representa la última esperanza de mantenerse entre los competidores de los mercados globales de la actualidad."

La Reingeniería es la más moderna, glamorosa y eficaz estrategia empresarial de los años 90 siendo aun más eficaz que los certificados ISO 9000.

"El debut de la reingeniería ocurrió en un artículo pionero publicado en la *Harvard Business Review*. Por Michael Hammer quién acuñó la palabra y la puso en boca de muchas personas del sector financiero, posteriormente la contribución de otro teórico Thomas Davenport dieron aún mayor reconocimiento a la Reingeniería Financiera."⁸

"La Reingeniería no debe de considerarse como una ciencia, un dogma o una invención la reingeniería financiera es la recapitulación de una serie de herramientas y formulas que, de manera aislada, ya existían desde hacía tiempo, de hecho se considera que los primeros reingenieros fueron los japoneses, quienes revolucionaron la forma de hacer automóviles, relojes y equipos electrónicos.

Durante los últimos años las empresas han implementado diferentes soluciones como Calidad Total, mejora continua, automatización y simplificación de procesos. De tal manera que la reingeniería utiliza dos aspectos muy importantes como son la innovación y el logro de incrementos radicales en los indicadores de desempeño del negocio. La Reingeniería postula que la creatividad es algo que debe premiarse."⁹

Uno de los aspectos más llamativos de la reingeniería es su énfasis en el descubrimiento y superación de los paradigmas, un concepto tomado de la filosofía platónica y en especial de Thomas S. Khun quien lo utilizó en su obra "La Estructura de las Revoluciones Científicas. Probablemente sin conocer tan ricos orígenes, los prácticos de la reingeniería financiera utilizan el concepto para caracterizar aquellas reglas y procedimientos tenidos siempre como esenciales o inamovibles, pero que pierden sentido o pueden ser eliminados cuando se analizan desde una óptica nueva o revolucionaria. Así pueden sustituirse formas, trámites, estructuras, vistos buenos, sellos y otras intervenciones que no sólo no contribuyen a mejorar el servicio sino que incluso lo frenan y encarecen.

La reingeniería propone cambios en muchas variables; no sólo se cambian los procesos sino también las¹⁰ estructuras organizacionales donde se realizan los procesos, la tecnología la manera en que

⁸ Efraín Benavides, Expansión junio 19 1996 "Temas concernientes al mundo de la reingeniería" p24

⁹ Efraín Benavides *op. cit.* p 4

¹⁰ Ernesto Flores Vega, "Todo lo que usted quería saber sobre Reingeniería pero temía preguntar" p 24

se mide el desempeño del personal y la cultura organizacional. La razón para hacer reingeniería es obtener una mejora radical en el negocio.

La reingeniería parte del principio de ver a la empresa como un sistema integrado y su objetivo es optimizarlo y hacerlo más eficiente, hacerlo crecer, capturar mayor mercado y darle mayor valor al consumidor, lo que lo traducen en: Obtención de mayor calidad en servicio para el cliente un costo más bajo y en el tiempo correcto.

"La reingeniería financiera puede aplicarse en cualquier empresa ya sea grande o pequeña, nueva o de larga trayectoria principalmente la propone para aquellas empresas familiares, en las que el dueño se enorgullece de haber hecho su fortuna siguiendo corazonadas o su intuición para los negocios y que afirman que sus negocios pueden seguir así, no se dan cuenta que las cosas para estas empresas no pueden continuar así ya que estas empresas teniendo estas ideas dejan de ser competitivas, pierden sus intenciones de crecer y las cambian por tan solo mantenerse vivas, ya no buscan diversificarse; el poder lo olvidan y solo esperan una posible quiebra."¹¹

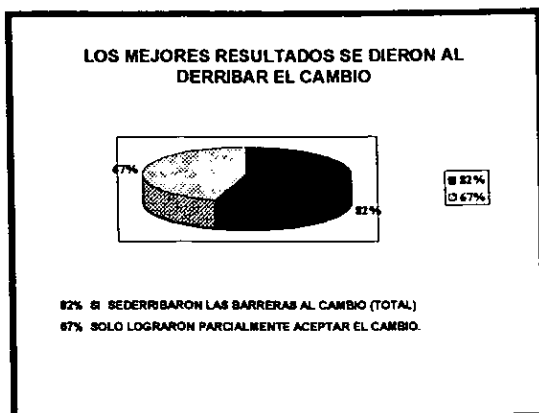
Aunque se pretende que la reingeniería financiera sea flexible y poco dogmática algunos de sus principios básicos resultan imprescindibles, en la aplicación de reingeniería es necesario tener un objetivo claro, una meta hacia donde ir así mismo resulta necesario el involucramiento de la alta dirección que signifique compromiso y aceptación de los costos, riesgos y desazones, nunca debe dejarse la aceptación de un programa en los niveles medios o bajos ya que implicaría un posible fracaso.

"Cuando la alta dirección de las empresas esta dispuesta a cooperar resulta mas claro obtener un objetivo proyectado, el cual puede ser totalmente distinto en cada empresa, ya que lo que para una de ellas puede ser lo mas importante y significativo para otra no ser relevante o importante, lo que si es definitivo es que contando con el apoyo de la alta dirección es mucho mas fácil aplicar la toma de decisiones correctas para que los niveles medios y bajos adopten las condiciones de trabajo adecuadas conforme a un proyecto de trabajo el cual los puede llevar a obtener los resultados de manera satisfactoria y de acuerdo a lo planteado inicialmente, ya que el verdadero éxito de la reingeniería esta en la creatividad y en la aceptación de los cambios que la misma prevé al mejorar los procesos o reducirlos según sea el caso."¹²

La aplicación de Reingeniería Financiera no tendrá éxito a menos de que la gente piense en grande en relación con el cambio para lo cual se deben emprender tres acciones, la primera, crear una crisis, algo que produzca actuar diferente, segunda establecer un dialogo que permita a la gente entender el cambio que se esta buscando y hacia donde esta encaminado el mismo, y el tercer y mas importante paso concertar rápidamente con los ejecutivos de la entidad un punto de respeto y confianza y darle libertad a su creatividad al aplicar los procesos de Reingeniería Financiera.

¹¹ W. Edwards Deming Villalobos, "Cuando una organización vuelve a la vida" p. 28.

¹²



Fuente: Elaboración propia datos Briseida Lavielle. "Cómo le va a su empresa con la Reingeniería Financiera?", Expansión/Junio 19, 1996

La reingeniería pretende no ver a la empresa como una estructura de departamentos, de una manera vertical, la reingeniería observa a la empresa en un sentido horizontal que cruza toda la organización.

Después de haber hecho este breve análisis es necesario preguntarnos como hacer reingeniería, y para esto es necesario hablar de cuestiones técnicas tales como:

La reingeniería se basa en una guía metodológica en la cual deben dejarse los márgenes pertinentes para llevar a cabo la imaginación creativa de la cual nos habla la reingeniería.

Aunque la secuencia puede variar dependiendo de cada empresa y de sí se contratan facilitadores o consultores externos, sus principios generales son comúnmente aceptados "Coopers & Lybrand establecen tres grandes fases: Descubrimiento, Rediseño y Realización aunque en general puede pensarse en cuatro etapas Identificación, Diagnóstico, Diseño e Implementación."¹³

IDENTIFICACION:

Permite conocer la situación de la organización, la competencia, los clientes. En donde se encuentra la empresa y hacia dónde quiere ir.

DIAGNOSTICO:

Procura identificar y entender los procesos principales y las oportunidades de mejora. Aquí es común integrar equipos interdisciplinarios formados por funcionarios de la empresa, con la ayuda de los consultores o facilitadores. Se trata de fotografiar los procesos y no de radiografiarlos, por que en este caso se corre el riesgo de enredarse en detalles y, en vez de reingeniería, hacer mejora incremental.

¹³ Ernesto Flores Vega "Consultores Coopers & Lybrand y AT Kearney" p. 44-46 *Manual de Operaciones*.

En esta fase es importante enfocarse al rediseño de los procesos que ayudan los objetivos y son esenciales para el negocio, es aquí donde se hace necesario un cambio en el soporte institucional y la forma de administrar.

DISEÑO:

En esta fase se realizan los planos ejecutivos y los modelos de los nuevos procesos.

IMPLEMENTACION:

Es la etapa más delicada y con más alto índice de fracaso porque significa llevar los proyectos a la práctica. Es cuando se instrumenta la llamada administración de la transición. Involucra a toda la organización y hasta la cultura de la empresa, las normas de evaluación, las compensaciones de los trabajadores, etcétera.

Es aquí donde se utilizan estrategias motivacionales y de administración del cambio. En esta fase se debe de involucrar al mayor número posible de personas y bien formar equipos con la gente que estará implementando el proceso.

Para poder hablar de lo que es la reingeniería financiera se hizo un estudio tomando en cuenta a 500 empresas mexicanas de las más importantes de nuestro país, empresas de las más distintas dimensiones y giros existentes.

RESULTADOS DE LA REINGENIERIA APLICADA EN MÉXICO

Hacer reingeniería en las empresas Mexicanas es algo reciente, prácticamente comenzó en la década de los 90's, aunque muchas de las compañías consultadas iniciaron sus esfuerzos en este sentido apenas en 1995. Algunas respuestas que dan los altos funcionarios y ejecutivos de las compañías tras aplicar la reingeniería en sus empresas fueron: ser competitivos en los mercados globales, enfrentar la crisis, ampliar su cobertura de mercado, establecer mejores condiciones de trabajo, obtención de mejores productos, o simplemente sobrevivir. estas tendencias están enfocadas a los conceptos básicos que pretende que la Reingeniería igual se puede aplicar en una empresa pequeña, mediana o bien en los grandes consorcios creando las mismas condiciones y beneficios.

Todo lo anterior las colocó en el imperativo de mejorar la eficiencia, minimizar costos, maximizar el valor de los productos, mejorar servicios y satisfacer a los clientes, mismos objetivos y preceptos básicos que prevé una reingeniería.

La iniciativa para realizar la reingeniería en las empresas mexicanas fue tomada por el Director General, aunque en algunos casos fue del Comité o Consejo Ejecutivo, del Presidente o los Accionistas, los Directores de Administración o de Operaciones.

[La mayoría de las empresas que han aplicado reingeniería coinciden en que la reingeniería constituye "un cambio radical en los procesos del negocio", pero de la misma manera dicen que no consiste en modificar cualquier proceso, ya que la reingeniería prevé el rediseño de "los procesos esenciales de la organización".]¹⁴

El objetivo del rediseño de los procesos esenciales es, siguiendo los conceptos de las compañías que la han aplicado alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez; lograr mejoras en el desempeño de un negocio, creando ventajas competitivas; el incremento de la productividad; eficientar en tiempo, oportunidad y calidad del ciclo de los procesos; mejorar la eficiencia; optimizar los recursos, etc.

Algunos fundamentos de la reingeniería son la eliminación de actividades que no agregan valor al producto, modificar las creencias existentes para lograr las mejoras dramáticas en el desempeño, la reingeniería la define en pocas palabras, como empezar de nuevo, reorientar los procesos hacia el producto; con un fuerte enfoque hacia la satisfacción del cliente, abordar los nuevos procesos con un punto de vista distinto y con una visión de conjunto.

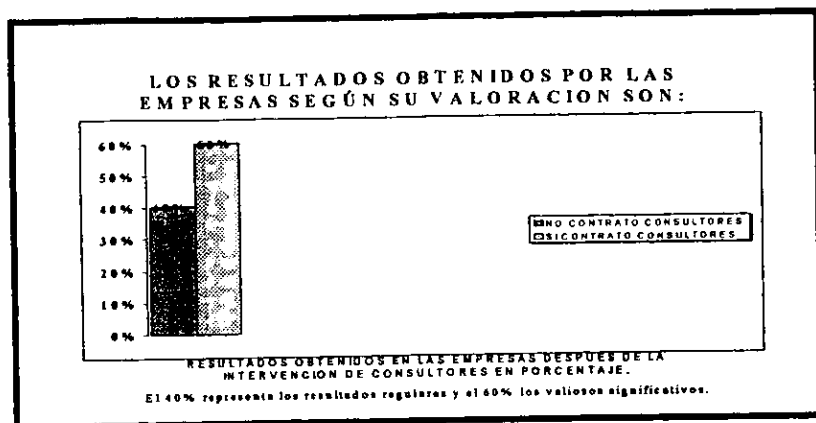
Estos preceptos pueden llevarse a cabo considerando el enfoque global que establezcan los altos directivos, quienes para llevar cabo esta reingeniería pudieran o no contratar los servicios de consultoría, inicialmente para detectar áreas o procesos de trabajo innecesarios, o que bien deben ser modificados para que cumplan sus objetivos al 100% o lo mas apegados al objetivo principal, trabajo que de igual manera puede realizarse sin contratar los servicios de consultoría y establecerlos directamente por los altos directivos en conjunto con la administración y niveles medios de la misma.

Los resultados obtenidos en forma general indican que de igual manera fueron satisfactorios, pero en las empresas que se contrataron consultores financieros fueron mas los beneficios obtenidos al aplicar reingeniería en áreas y procesos respectivamente ya que fueron dirigidos desde un aspecto global.

"La Reingeniería se basa en un esfuerzo organizacional masivo, el cual requiere de cooperación y un compromiso substancial de los recursos (técnicos, humanos y financieros), asimismo requiere la atención de la alta dirección y el renunciar a los viejos y cómodos métodos utilizados"¹⁵. Sin embargo las compañías que utilizan la Reingeniería arriesgan el todo para obtener el equilibrio de las ganancias lo cual se traduce en mejoras competitivas y en mejores resultados operacionales.

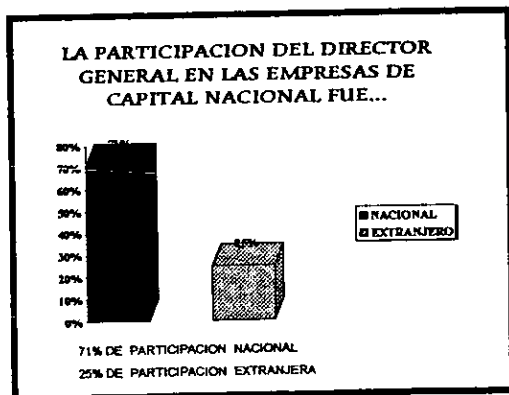
¹⁴ Miguel Villalobos, "Manual de Consultoría para Reingeniería Financiera" p. 66-70 Expansión junio 1996.

¹⁵ Jorge Soldevila, "Si quiere fallar en Reingeniería lea este artículo" pp. 44-46 Expansión junio 1996. el autor es director general de AT Kearney, firma de consultoría creadora del concepto Transforming The Enterprise (TTE), nuevos estándares en metodología para reingeniería.



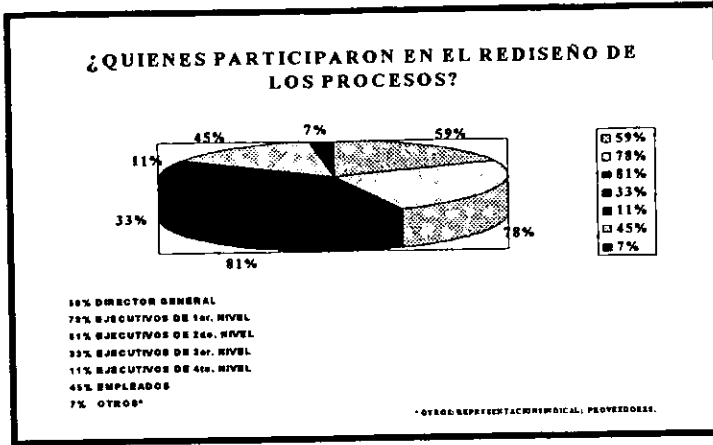
Fuente: Elaboración propia datos Briseida Lavielle. "Cómo le va a su empresa con la Reingeniería Financiera?", Expansión/junio 19, 1996

" En la aplicación de la reingeniería los directores generales de las empresas consideraron conveniente delegar actividades a sus ejecutivos para realizar el rediseño de los procesos aún cuando solo fue un 50% de los directores quienes lo llevaron a cabo, así mismo para rediseñar sus procesos un 48% de nuestras empresas mexicanas contrataron servicios de consultoría. El resto prefirió conducir el proyecto por cuenta propia principalmente las compañías de capital extranjero. El tipo de consultoría contratada fue básicamente para sistemas, capacitación, desarrollo organizacional, ingeniería industrial y, por supuesto, para reingeniería.¹⁶



Fuente: Elaboración propia datos Briseida Lavielle. "Cómo le va a su empresa con la Reingeniería Financiera?", Expansión/junio 19, 1996

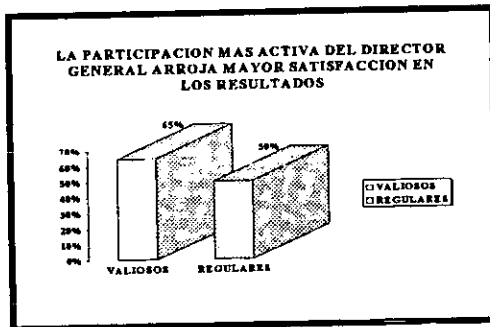
¹⁶ Briseida Lavielle "Dpto. de Investigación y Desarrollo del Grupo Editorial Expansión artículo "Como le va a su empresa con la Reingeniería" (muestra tomada de las 500 empresas mas importantes p. 34,35



Fuente: Elaboración propia datos Briseida Lavielle. * *Cómo le va a su empresa con la Reingeniería Financiera?*, Expansión/junio 19, 1996

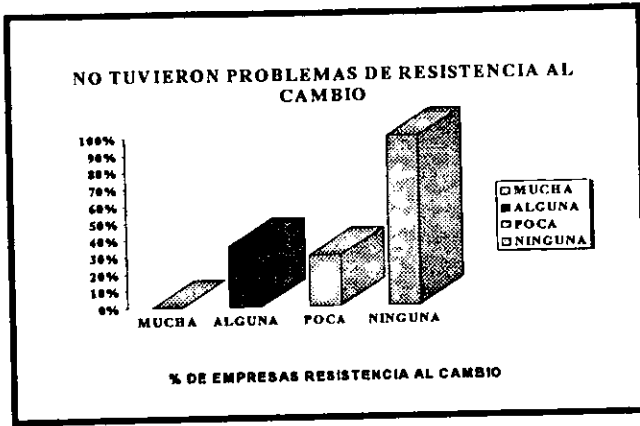
En este aspecto puede concluirse que, de acuerdo con la información proporcionada, las compañías que catalogan los resultados obtenidos con la reingeniería como valiosos son aquellas que:

*Contaron con la participación del Director General en el rediseño de los procesos.



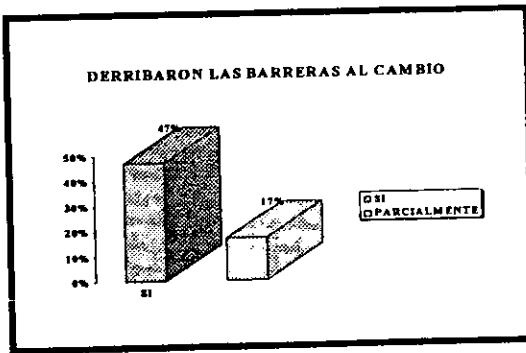
Fuente: Elaboración propia datos Briseida Lavielle. * *Cómo le va a su empresa con la Reingeniería Financiera?*, Expansión/junio 19, 1996

*Enfrentaron menor resistencia al cambio por parte del personal o lograron derribar las barreras.



Fuente: Elaboración propia datos Briseida Lavielle. "Cómo le va a su empresa con la Reingeniería Financiera?", Expansión/junio 19, 1996

- *Entrenaron al personal y
- *Consideran que uno de los logros de la reingeniería es la motivación del personal.



Fuente: Elaboración propia datos Briseida Lavielle. "Cómo le va a su empresa con la Reingeniería Financiera?", Expansión/junio 19, 1996

La gestión de los recursos humanos es uno de los factores críticos en la etapa de implementación, así lo reflejan las opiniones de los ejecutivos.

La respuesta de muchos de ellos identificó como escollo precisamente la resistencia a aceptar los nuevos conceptos de trabajo y la actitud frente al cambio; en síntesis la administración del recurso humano en el proyecto.

Un aspecto destacable es el referente al recorte de personal. En este sentido, 44% de las empresas consultadas no redujo su planta de personal por la implementación de la reingeniería, mientras que 41% sí RECORTO personal {Prácticamente en todos los niveles, pero destacadamente entre los mandos intermedios y empleados en general}. El resto de las empresas aún no decide hacerlo aunque es una alternativa o posibilidad



Fuente: Elaboración propia datos Briseida Lavielle. "Cómo le va a su empresa con la Reingeniería Financiera?", Expansión/junio 19, 1996

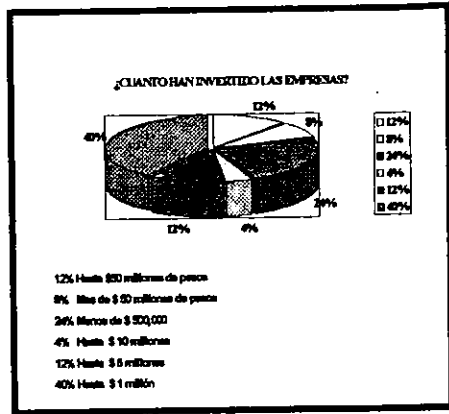
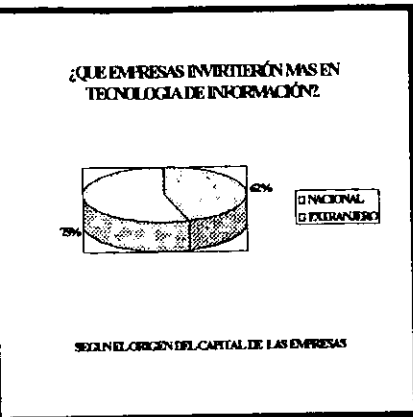
Para llevar a cabo reingeniería es necesario Invertir, y es que solo el 7% de las compañías en las cuales se realizó este análisis ya antes mencionado para conocer sus debilidades y fortalezas en cada una de las áreas, y que emprendieron procesos de reingeniería no realizaron inversiones. El monto de estas ha sido muy variable y va de un monto de entre los \$ 500,000.00 y un \$ 1,000,000.00 de pesos.

"El destino de las inversiones también es variable. Sin embargo, dos fueron los destinos más recurrentes capacitación del personal y tecnología de información. Las compañías también invirtieron en sistemas de comunicación, automatización remodelación de instalaciones, equipo de transporte, equipo y maquinaria, nuevas plantas y tecnología."¹⁷

"Las empresas que aplicaron reingeniería en sus procesos o áreas invirtieron de acuerdo a sus necesidades y la mayoría de ellas decidieron invertir mayormente en la tecnología de información, es decir

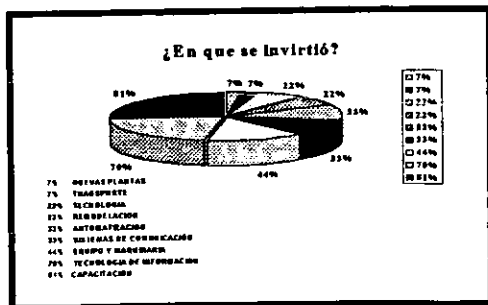
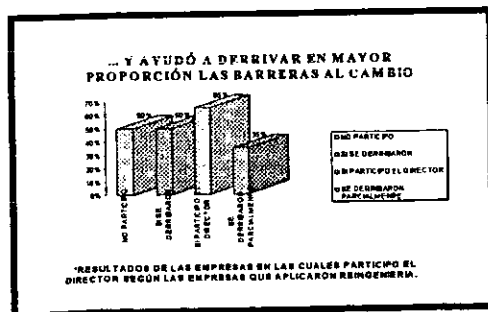
¹⁷ Briseida Lavielle, Dpto. de Investigación y Desarrollo del Grupo Editorial Expansión os Cid p 36

optaron por tener mas a la mano la tecnología de punta que les permitiera ser competitivos en los mercados nacionales e internacionales, las empresas que invirtieron fue de acuerdo a las estadísticas siguientes.¹⁸



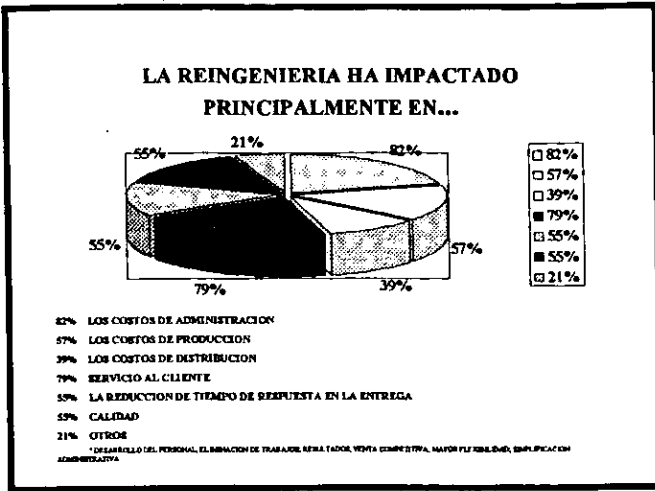
Fuente: Elaboración propia datos Briseida Lavielle. "Cómo le va a su empresa con la Reingeniería Financiera?", Expansión/junio 19, 1996

"Aunque la estructura de las inversiones fue muy similar en las empresas nacionales y en las de origen extranjero, un porcentaje mayor de las extranjeras invirtió en casi todos los rubros mencionados. Destaca la mayor participación en el rubro de la inversión en tecnología de información.



Fuente: Elaboración propia datos Briseida Lavielle. "Cómo le va a su empresa con la Reingeniería Financiera?", Expansión/junio 19, 1996

¹⁸ Ibidem op cit p.37



Fuente: Elaboración propia datos Briselda Lavieffe. "Cómo le va a su empresa con la Reingeniería Financiera?", Expansión/junio 19, 1996

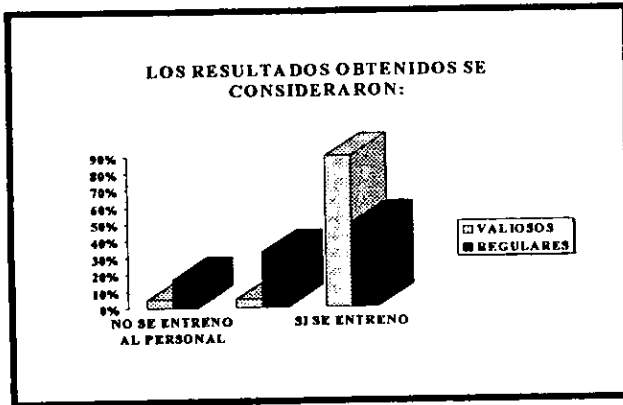
En este aspecto es importante señalar que las empresas con mayores montos de inversión fueron las que cambiaron su anterior plataforma informática. Así mismo puede observarse una relación directa entre las compañías que realizaron mayores inversiones con las que evalúan los resultados de la reingeniería como valioso.¹⁹



Fuente: Elaboración propia datos Briselda Lavieffe. "Cómo le va a su empresa con la Reingeniería Financiera?", Expansión/junio 19, 1996

¹⁹ Jorge Soldevila, "Estándares y metodologías para Reingeniería" p. 44,45

En lo referente a la inversión en tecnología de información²⁰ puede observarse una relación directa entre las compañías ya que los resultados fueron indistintamente regulares o valiosos.



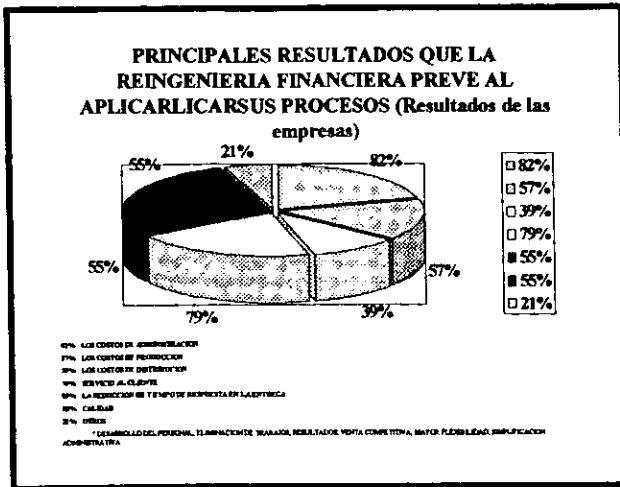
Fuente: Elaboración propia datos Briseida Lavielle. * *Cómo le va a su empresa con la Reingeniería Financiera?*, Expansión/junio 19, 1996

EL REDISEÑO DE PROCESO POR GIRO

	TOTAL	INDUSTRIA % CIAS.	COMERCIO	SERVICIOS	DURACION PROMEDIO
Total	100	62	27	12	
Investigación y Desarrollo	31	50	50	0	11
Ingeniería y Diseño	35	67	33	0	10
Operaciones / manufactura	46	75	17	8	11
Abastecimiento	58	60	27	13	8
Admón. de Materiales	38	80	10	10	13
Admón. de Pedidos	58	60	33	7	11
Admón. de Canales	27	71	14	14	9
Otros Procesos (*)	46	50	25	25	14

*** Despacho de Consultoría en Reingeniería AT Kearney

²⁰ Jorge Soldevila, "Harvard Business Review" Transforming The Enterprise (ITE) PP. 46-48



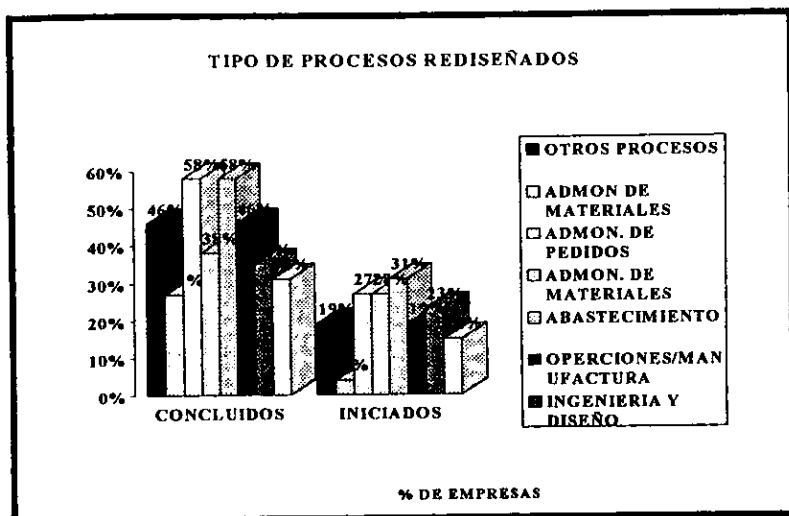
Fuente: Elaboración propia datos Briseida Lavielle. "Cómo le va a su empresa con la Reingeniería Financiera?". Expansión/junio 19, 1996

OTROS PROCESOS QUE SE REDISEÑAN

(*)

(*) Otros:	Ingresos por servicios
Activos Fijos	Legal
Almacén	Nómina
Contabilidad	Obtención de Clientes
Corporativo	Operación de Hoteles
Costos	Proceso de Ventas y Atención a Clientes
Ecología	Proceso Financiero
Finanzas	Recursos Humanos
Información Financiera	Servicios al Cliente
Información General	Servicios de Mantenimiento al Cliente

*** Despacho de Consultoría en Reingeniería AT Kearney



Fuente: Elaboración propia datos Briseida Lavielle. "Cómo le va a su empresa con la Reingeniería Financiera?", Expansión/junio 19, 1996

CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS PARTICIPANTES EN LAS QUE SE APLICARON PROCESOS DE REINGENIERIA

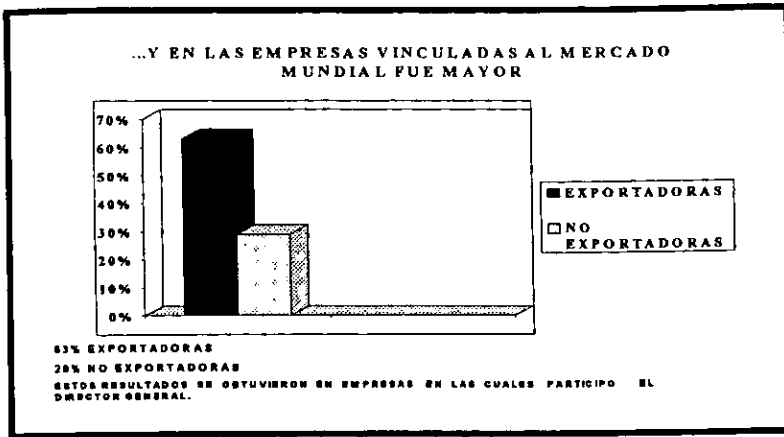
Como objeto de un análisis del cual se desprenden las características siguientes:

Clasificadas por giro, el 14% de las compañías pertenecen a alimentos, bebidas y tabaco; 24% a comercio; 3% a construcción; 3% a minerales no metálicos; 7% a papel, imprenta y editorial; 21% a metalmecánica; 14% a química, petroquímica y farmacéutica; 10% a servicios y 10% a textil, ropa y calzado.

*De acuerdo con el monto anual de ventas, 10% factura hasta \$ 30 millones de pesos; 3% hasta \$ 50 millones; 17% hasta \$ 200 millones; 10% hasta \$ 500 millones; 14% hasta \$ 1,000 millones; 41% más de \$ 1,000 millones; y un 3% no especificó.

De las firmas participantes 55% son exportadoras y 52% importadoras. De acuerdo al origen de su capital 72% son nacionales y 28% extranjeras.²¹

²¹ Briseida Lavielle, Departamento de Investigación y Desarrollo del Grupo Editorial Expansión "Empresas consultadas que tienen procesos de Reingeniería Financiera" publicado en pp. 39 Expansión junio 19, 1996.



Fuente: Elaboración propia datos Briseida Lavielle, "Cómo le va a su empresa con la Reingeniería Financiera?", Expansión/junio 19, 1996

Clasificadas por tipo de empresa 24% operan individualmente; 31% son filiales y 41% operan como grupo; el 3% restante se reservó su opinión.

Los principales competidores son nacionales para 38% de las empresas extranjeros para 24%; ambos para 28%, y sin especificar para un 10%.

En cuanto al número total de personal, 14% de las compañías emplea entre 1 y 100; 14% entre 101 y 500; 24% entre 501 y 1,000; 31% entre 1,001 y 5,000; 10% entre 5,001 y 10,000; y 7% 10,000 o más.

"Las empresas antes mencionadas que han aplicado reingeniería son las siguientes:

ALBARRAN
BIRDS EYE DE MEXICO
BTICINO DE MEXICO
CEMENTOS DE CHIHUAHUA
DESARROLLOS DE INGENIERIA Y CONSTRUCCION ARQUITECTONICA
DIPOL
EMBOTELLADORES DEL BAJIO
ENVASES ESPECIALIZADOS DE LA LAGUNA
FERRO MANUFACTURAS LOZANO
FEMSA
GENERAL MOTORS DE MEXICO
GRUPO BASF
GRUPO CELANESE

GRUPO INDUSTRIAL Y COMERCIAL PIPSA
GRUPO POSADAS
GRUPO SIDEK
IBM DE MEXICO
JOHN DEERE
KODAK MEXICANA
REFACCIONES Y LUBRICANTES DE VICTORIA
SEARS ROEBUCK DE MEXICO
TERSA
NEMAK

Algunas empresas que han aplicado reingeniería financiera y con las cuales se realizó dicho análisis prefirieron el anonimato por diversas razones, aunque se trata de firmas de gran relevancia."

22

QUE PROCESOS DEBEN REDISEÑARSE

Determinar que procesos de la empresa deben rediseñarse es una decisión crítica para el buen término del proyecto. Sin embargo son siete los posibles procesos a rediseñar los cuales a continuación se mencionan:

- *Investigación y Desarrollo
- *Ingeniería y Diseño
- *Manufactura
- *Abastecimientos
- *Administración de Materiales
- *Administración de Pedidos y
- *Administración de Canales

De las empresas del ramo industrial la mayoría optó por rediseñar en orden de importancia su administración de materiales, administración de pedidos y administración de canales.

Las empresas industriales rediseñaron en orden de importancia su administración de materiales, su administración de canales y su proceso de manufactura.

²² Briseida Lavielle y Gloria Quintanilla, Dpto. de Investigación y Desarrollo del Grupo Editorial Expansión *op. cit.* p 36

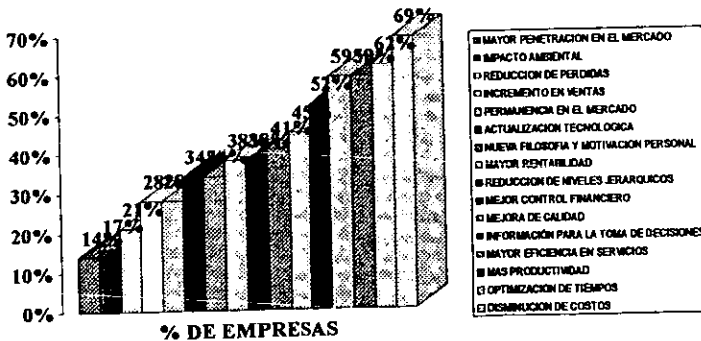
Las empresas comerciales por su parte optaron su administración de pedidos y abastecimientos y finalmente las empresas de servicios eligieron el proceso de abastecimientos, y otros tales como servicio al cliente y los importantes recursos humanos.

El número de procesos a rediseñar fue variable, ya que algunas empresas optaron por modificar casi todos los procesos de la organización, mientras que otras solo rediseñaron uno de ellos.

De la misma forma el tiempo de duración de un proceso de reingeniería es variable, es decir el tiempo estimado puede ir de uno hasta treinta meses, ya que el tiempo es un factor que depende de una estrecha relación con el tipo de empresa, así mismo de la amplitud y profundidad del cambio.

En el caso específico de Sears y Sanborns al aplicar los procesos de reingeniería se inclinaron por realizarla tomando en cuenta el *área de atención al cliente* factor que hace cambiar radicalmente las ventas, que combinado con la optimización de los recursos humanos que son la parte fundamental en todo proceso que se trate de llevar a cabo, ya que son los empleados de una compañía los que determinan que los objetivos generales y particulares se logren. Así como el que el cliente recibe una atención personalizada.

HASTA AHORA LOS PRINCIPALES LOGROS HAN SIDO:



Fuente: Elaboración propia datos Briseida Lavielle. "Cómo le va a su empresa con la Reingeniería Financiera?", Expansión/Junio 19, 1998

IDENTIFICACIÓN EN LOS RESULTADOS DE GRUPO CARSO DURANTE 1996 Y 1997 DE LOS PROCESOS DE REINGENIERÍA Y SU REESTRUCTURACION

"Tras la reestructuración de Sears y Sanborns, Grupo Carso ha confirmado la estrategia de reconfiguración operativa, cada vez más orientado al ramo comercial como una de sus puntas de lanza para mantener su apuesta comercial por la siempre creciente creación de valor de cara al año 2000.

Es por ello que este año el corporativo se deshizo de su participación de 33% en Cementos Moctezuma a cambio de \$ 93.5 millones de dólares, vendió una parte de las acciones de Cigatam (21%) a Philip Morris por \$ 400 millones de dólares y se alejó definitivamente de la producción de papeles de papel con la desincorporación de la Fábrica de Papel Loreto y Peña Pobre, que adquirió Procter & Gamble por otros \$ 167 millones de pesos.²³

¿Por qué enfocar una mayor parte de los negocios hacia la actividad comercial? La idea, comenta un importante directivo de la compañía, es ver a futuro y apostar por aquellos sectores que generen mayor valor agregado. Y eso significaría dar mayor énfasis al área de servicios, en donde la compañía pretende ser uno de los jugadores más importantes del mercado para el próximo milenio.

Es por ello que durante el año Slim adquirió 85% de Sears Roebuck en México por \$145 millones de dólares y reforzó su actividad en centros comerciales con la controvertida apertura de un mega desarrollo en la zona arqueológica de Cuicuilco, al sur del Distrito Federal. También invirtió fuertemente - la cifra no ha sido precisada - en la renovación y apertura de nueve tiendas más de la cadena Sanborns en el país.

No obstante, tampoco se trata de renunciar a las actividades tradicionales del corporativo: las empresas que componen el área industrial han salido reforzadas - Cigatam, Nacobre, Conдумex, Minera Frisco, Corporación Industrial Lantera y Porcelanite - con una mejora sustancial de sus resultados durante este año, además de admitir un nuevo miembro en el grupo con la adquisición de la fabricante de cables Latincasa por \$ 52 millones de dólares, destinada a complementar la actividad de Conдумex.

¿Con qué criterio convendría clasificar la decisión de adquirir 3% de las acciones de Apple por \$ 60 millones de dólares unos meses antes de que Bill Gates se decidiera a participar en la emisora? A pesar de que la compra de Slim llamara mucho la atención de los medios de comunicación, los directivos del grupo la ven como una más de las muchas posiciones que el corporativo ostentó en otras tantas emisoras del mercado estadounidense en su búsqueda de negocios rentables de corto plazo.

Esta adquisición le permitirá a Sanborns posicionarse en un mercado de compras por medio de Internet con lo cual se verán reforzadas sus ventas al público, no solo en sus tiendas, sino también en un

²³ Joaquín Fernández Núñez, "La Eterna Búsqueda del Valor Agregado" p. 28

portal desde donde podrán elegir a través de catálogos los productos y realizar sus pagos, y por que no recibir sus pedidos en la comodidad de su hogar.

Del lado financiero, Grupo Financiero Inbursa salió también bien parado con la salida al mercado de Afore Inbursa (Subsidiaria del Banco Inbursa) y, sobre todo, la ampliación del área dedicada a la banca de inversión. Además aseguradora Inbursa ha sido la primera compañía de seguros de México en obtener la máxima calificación de inversión. Por si fuera poco, en septiembre Carso salvo sus problemas de liquidez de corto plazo – tenía vencimientos de deuda calculados en \$ 500 millones de dólares, según analistas – gracias a la concesión de un préstamo por \$350 millones de dólares por parte de un pool de entidades estadounidenses a unas condiciones (tasa Libor a tres meses más setenta puntos base) jamás antes obtenidas por otra empresa mexicana."

24

En la parte de Carso Global Telecom, en el sector de las telecomunicaciones como ya se ha visto que a Telmex (Teléfonos de México), no obtuvo resultados negativos como le habían pronosticado con la apertura del mercado de larga distancia y, en espera de que se resuelva su entrada a la competencia estadounidense, la telefónica seguirá orientando su estrategia de expansión hacia Centro y Sudamérica. Ahí quizá sobresale un punto negro: el supuesto lanzamiento de Prodigy. Según los directivos, se está a la espera de que se definan las reglas del juego del mercado de proveedores de Internet para saber qué hacer con una marca que, por ahora, Slim no alcanza a ver como una apuesta rentable.

Lo más interesante de las innumerables operaciones realizadas por el grupo durante 1997 radica en la reconfiguración del área comercial, la cual quedará definitivamente asentada como otro tentáculo robusto de Grupo Carso con la emisión pública de acciones ordinarias nominativas para Comercial Carso, subsidiaria que haría así por primera vez su entrada independiente en la Bolsa Mexicana de Valores.

Según los directivos de la compañía, la decisión de desincorporar en términos accionarios esta área que incluye a Sears, los centros comerciales Plaza Loreto y Plaza Cuicuilco, Tec Marketing y Sanboms (el cual engloba a su vez Sanborris Café y las tiendas de discos Mix Up, Discolandia y La Feria del Disco) respondería únicamente a la necesidad de ensanchar las oportunidades para los inversionistas en sus diferentes apuestas al grupo.

La emisión inicialmente prevista para el segundo semestre de 1997, tuvo que postergarse por las turbulencias financieras ocurridas en octubre pasado. Los directivos prevén que será en este primer trimestre cuando se lance la oferta pública. Aún cuando la empresa no precisa montos concretos, en su momento se comentó que la emisión sería cercana a los \$ 320 millones de pesos.

²⁴Joaquín Fernández Núñez, "La Eterna Búsqueda del Valor Agregado" p. 29,30

Pero esta nueva rama no dará necesariamente lugar a nuevas estructuras directivas en el corporativo que les dicte sus estrategias de operación. En Grupo Carso hay una premisa siempre válida: los directores generales están obligados a mantenerse lo más cercanos a su operación.

De este modo Carso trata de evitar los vicios inherentes a muchas estructuras corporativas en donde se duplican funciones y se toman decisiones alejadas de la realidad económica de un sector. Con esta política mantenida desde hace muchos años, Grupo Carso trata de fomentar por un lado las sinergias entre sus actividades y que las decisiones corporativas financieras o comerciales, no están a cargo de un director corporativo, sino de los directivos de aquellas empresas mejor relacionadas con el tema específico, por el otro, también atenta la competencia entre las diferentes áreas administrativas. De hecho, en Carso no existen los subsidios entre las empresas: aquella que no sea competitiva en los criterios y precios que marca el mercado no puede considerarse, en ningún caso, proveedor para el resto del grupo.

"En la empresa se aplican dos lineamientos de base: buscar negocios grandes y darles mucho desarrollo mediante una estrategia de multiplicación de valor agregado. Quizá la mejor manera de ilustrar esto sea la recomposición que ha sufrido Sears desde que fuera adquirido. En tan solo seis meses de operación la empresa que dirige Slim ha conseguido que los grandes almacenes dejen atrás sus pérdidas superiores a 20% sobre la facturación y que reflejen números negros.

EL SECRETO una enorme reestructuración de personal y operaciones, al aplicar Reingeniería Financiera cuyos primeros efectos se hicieron notar, como ya es costumbre en Carso, en una reducción sustancial de los empleados dedicados solo al área administrativa (duplicación de actividades).²⁵

Las reestructuraciones en las áreas de mercadotecnia, comercialización y abastecimientos. Así como la aplicación de procesos de Reingeniería permitió que Sanborns y Sears fueran competitivas en el sector comercial y entraran a la apertura que Grupo Carso llevara a cabo en años futuros.

En el área de comercialización y mercadotecnia se aplicó un programa de modernidad que permitió el control del rendimiento operativo, todo esto a través de sistemas de control dinámico y de los Procesos de (Administración de productos, Administración de canales de distribución, y Rotación de inventarios).

Por lo que respecta a el área de mercadotecnia, aplico investigación y desarrollo, e ingeniería y diseño de espacios y estructuras dentro de las tiendas para dar una nueva imagen a las mismas.

²⁵ Joaquín Fernández Núñez, "La Eterna Búsqueda del Valor Agregado" p. 29,30

EL rediseño e imagen en las tiendas se aplicó en ambas empresas del corporativo (Sanborns y Sears), como resultado una mayor aceptación, ya que no están dirigidas a un solo consumidor.

Finalmente fue necesario realizar un recorte de personal en Sears, la plantilla pasó de 9,000 a 5,800 empleados. Los que fueron despedidos de Sears, aseguran que dentro del corporativo en Carso, han tenido la oportunidad de recolocarse en cargos similares para otras empresas del grupo en donde se ha respetado íntegramente la antigüedad laboral que habían acumulado en los grandes almacenes de Sears.

Además ayudado de la experiencia exitosa de Sanborns, que en los últimos 11 años desde que es propiedad del grupo, ha pasado de tener 15 tiendas a 96 en todo el país.

Se ha creado un órgano centralizador de compras para distribuir eficazmente los flujos de inventario de cada tienda, lo cual ha ayudado a transfigurar radicalmente la política de precios y ofertas de la empresa.

Adicionalmente a ello, para 1998 la empresa planea también darle la vuelta a la estrategia comercial de Sears con la introducción de nuevas marcas y la remodelación integral de muchas de sus tiendas.

También está prevista la apertura de nuevos centros comerciales en los cuales Sanborns y Sears serían las tiendas ancla. Entre ellos figura la promesa de realizar un proyecto desde hace tiempo ideado: el de un centro comercial junto al Sears de la Avenida de los Insurgentes en la ciudad de México, donde actualmente están situadas las oficinas centrales de los grandes almacenes que, dicho sea de paso, mantienen aún los mismos directores anteriores al cambio de dueño.

Además según el convenio que firmó Slim con Sears, Carso tiene cinco años para utilizar la famosa marca para sus tiendas departamentales. En caso de no poder renegociar una ampliación del plazo de contrato, la empresa apuesta a cambiar el nombre de los almacenes para ser fiel a su estrategia de marcas propias o con garantías reales de perdurabilidad.

De entre los puntos flacos que algunos analistas financieros encuentran a Grupo Carso están: El aumento de la deuda derivado de sus compras expansionistas, aunque por los resultados y activos de la empresa, tampoco constituye un foco rojo.

"Otra radica en la inclusión masiva de familiares de Slim en varias de las direcciones del grupo, incluyendo yernos, lo cual tampoco puede considerarse como una mala decisión por lo menos hasta que los resultados de la gestión sigan mostrando cifras tan alentadoras."²⁶

Nota: Los resultados obtenidos por Grupo Carso se ejemplificaran ampliamente en el capítulo V

²⁶ Joaquín Fernández Núñez, "La Eterna Búsqueda del Valor Agregado" p.30

CAPITULO III

ANÁLISIS TECNICO

ANÁLISIS TÉCNICO BURSÁTIL

Al conocer los resultados obtenidos por las empresas pertenecientes al Grupo Carso como son Sanborns, Sears y las del Grupo en general fue necesario realizar un análisis que nos permitiera conocer la historia de la acción. Dicho análisis contempla una comparación de los resultados por un período de cinco años, el valor de las acciones objeto del estudio fueron las siguientes: GCARSÓ A1; GSANBORN'S B; GSANBORN'S L y SEARS B1, los años que fueron considerados para realizar la investigación son los siguientes: 1994, 1995, 1996, 1997, 1998 en el caso de las acciones de SANBORNS y SEARS a partir del 20 diciembre de 1995 cotizan ya como GSANBORN'S B y GSANBORN'S L.

El análisis técnico representa una herramienta indispensable para la toma de decisiones de inversión, los principales conceptos que maneja el análisis técnico son: La teoría Dow, formaciones de precios, utilización de indicadores matemáticos, todos estos métodos nos indican la aceleración o desaceleración de la acción. Estos indicadores y métodos fueron aplicados a los resultados de las acciones para conocer sus tendencias y la forma en la que la Reingeniería en el caso de algunas de ellas repercutió.

Dentro del análisis técnico resulta de primordial importancia saber cuál es el momento oportuno para comprar o vender acciones o valores, así mismo identifica el movimiento accionario y determina si la tendencia es alcista o bajista.

Por medio de sencillas gráficas de punto y figura, un equipo de computo y un conocimiento extenso de la acción se puede uno convertir en un analista financiero rudimentario e identificar la historia de la acción y la tendencia que ha seguido, determinar si las formaciones nos indican si la acción ira a la alza o a la baja, para tomar la decisión de comprar o vender.

El análisis técnico se fundamenta en la utilización de los siguiente métodos:

*Las Graficas	*Brecha GAP	*Método Estocástico
*Los Osciladores	*MACD	*Promedios Móviles

El análisis técnico le proporciona al inversionista un panorama global del mercado y le permite tomar una decisión que contiene un riesgo menor para comprar o vender

ANÁLISIS TÉCNICO

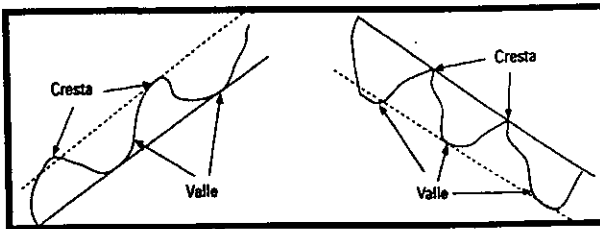
"El análisis técnico estudia los movimientos de los mercados a través de gráficas de precios y volúmenes, siendo su fundamento la gráfica de precios. Al análisis técnico no le interesa por que los precios suben o bajan, pero si le interesa anticipar los movimientos de estos precios; y por ello estudia las tendencias. Para el análisis técnico la historia es fundamental, pues parte del hecho de que la historia se repite, así como sucede en México la historia de los eventos económicos se repite cada sexenio."²⁷

REGLAS BÁSICAS DEL ANÁLISIS TÉCNICO

Parte esencial del análisis técnico es aplicar tres reglas básicas y conocer los postulados de la teoría Dow, la cual ayuda a ordenar el pensamiento alrededor del comportamiento de los mercados.

IDENTIFICA LA TENDENCIA

Aun cuando parece fácil la definición, es difícil de aplicar. Un mercado alcista se define cuando a una cresta le sigue otra cresta superior y a un valle le sigue otro valle superior. En contraparte, un mercado bajista se define cuando a una cresta le sigue otra cresta inferior a un valle le sigue otro valle inferior.



Fuente: Eduardo Villegas Capítulo IV "Análisis Técnico" Parte II La inversión especulativa Pág. 109

"A las crestas también se les llama niveles de resistencia por que hasta ese nivel subieron los precios; en el punto de inflexión o achatamiento empezaron a vender y a tomar utilidades los inversionistas que compraron a precios más bajos. Si este nivel es cruzado, se convierte en un nivel de soporte.

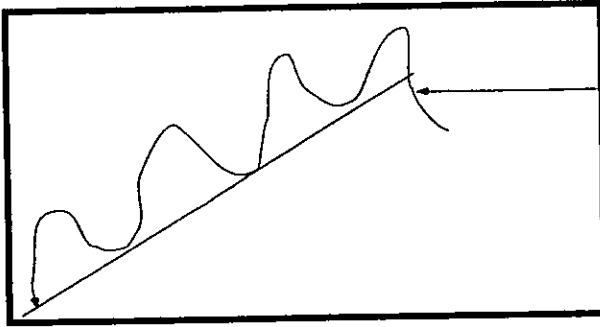
A los valles se les llama niveles de soporte porque bajaron los precios hasta ese nivel en el que aparecieron suficientes compradores que le dieron "soporte" a ese precio; entonces empezó a subir el precio. En caso de cruzar este nivel de soporte, se convierte en nivel de soporte."²⁸

²⁷Favotzi and Modigliani "Análisis Financiero" p. 106

²⁸ Eduardo Villegas "Análisis Técnico" parte II La Inversión Especulativa p.109

ÚNETE A LA TENDENCIA

"Si el mercado es alcista, es muy fácil definir que unirse a la tendencia de ese mercado es comprar y mantener la inversión pues los precios suben; pero en un mercado a la baja no es tan fácil entender como se une un inversionista a ese mercado. Simplemente se requiere disciplina y constancia para no mantenerse invertido, pero si es necesario seguir los precios en todo momento para invertir cuando así lo requiera el mercado.



Fuente: Eduardo Villegas Capítulo IV "Análisis Técnico" Parte II La inversión especulativa Pág. 112

ACTUA EN LOS CAMBIOS

Dentro de un mercado alcista se señala con línea firme la línea de soporte, y en un mercado bajista se señala con línea firme la línea de resistencia. El cruce de estas líneas, indica un posible cambio de tendencia y, por consiguiente, señal de alerta para actuar vendiendo o comprando en los cambios.

"Dentro de los dos tipos de dinero que se reconocen en el mercado financiero son: el dinero bien movido (listo) y dinero mal movido (tonto). Que en conjunto con la teoría Dow nos permite comprender los mercados y entender porque un mercado puede considerarse caro o barato y por qué suben los precios o tienen caídas importantes."²⁹

Para poder realizar o llevar a cabo cada uno de los pasos anteriores que nos hace mención el análisis financiero es necesario apoyarse en los postulados de la Teoría Dow y de los indicadores existentes.

²⁹Favotzi and Modigliani "Análisis Financiero" p. 106

Charles H. Dow, editor del *The Wall Street Journal* y tan famoso a nivel mundial ya que en lo referente a los mercados bursátiles se refiere por su Índice Dow-Jones, señalaba que el comportamiento³⁰ futuro del mercado podría ser pronosticado a partir de su desarrollo histórico, creando indicadores de actividad económica a Indices por lo tanto sabemos que un índice es simplemente la división de un precio (P1) entre otro precio base (Po), o una cantidad (Q1) entre otra cantidad base (Qo), o un índice compuesto, precio por cantidad (P1Q1) entre precio base por cantidad base (Po Qo), o índices mas complejos como el índice de Laspeyres. En el medio bursátil son utilizados como una forma de pronóstico de precios.

En México existen los siguientes Indices:

- *El Índice de Precios y Cotizaciones de la Bolsa Mexicana de Valores (INPC)
- *El Inmex
- *El Banamex 30
- *Índices sectoriales que se dividen en:
 - a) Extractivo
 - b) Transformación
 - c) Construcción
 - d) Comercio
 - e) Comunicaciones y Transportes
 - f) Servicios y Varios



Fuente: Eduardo Villegas Capítulo IV "Análisis Técnico" Parte II La inversión especulativa Pág. 144

- *Índices de sociedades de inversión divididas en:
 - a) Común
 - b) En instrumentos de deuda
 - c) En instrumentos de deuda P.M.

El mercado tiene tres tipos de movimientos a) los primarios, b) los secundarios y c) erráticos lo cual se traduce estadísticamente en tendencia secular, variación estacional y movimientos irregulares.

³⁰ Eduardo Villegas "Análisis Técnico" parte II La Inversión Especulativa p.112

*Los movimientos primarios (tendencia secular) a la alza o a la baja tienen una duración de más de un año.

Los movimientos secundarios (variación estacional o fluctuación cíclica) son correcciones al alza o a la baja de los movimientos primarios.

Los movimientos menores o erráticos son los únicos manipulables, son efecto de algún comentario o noticia que afecta los precios.

El mercado al alza tiene tres fases:

- *Acumulación, con precios exageradamente altos
- *Precios al alza
- *Distribución, con precios exageradamente altos (octubre de 1987 o marzo de 1992).

"En México en 1982 se dio un ejemplo de cómo los comentarios o las noticias afectan los precios de las acciones y repercuten en el ámbito financiero de un país.

Un ejemplo de dinero mal movido lo constituyen los antiguos dueños de Sanborns que vendieron la empresa. El dinero bien movido lo representan el que invirtieron los dueños de las empresas como Cemex, Los de Vítro, Los de Cifra y *Los de Grupo Carso* entre otros. Ellos invirtieron en México cuando a muchas personas los atacó el pánico y salieron a comprar dólares.³¹

La noticia o acontecimiento que hizo que se inquietaran los inversionistas fueron: El gobierno se declaró en suspensión de pagos, se suspendieron los créditos de los mercados internacionales, se agotaron las reservas y se nacionalizó la banca.³²

El mercado a la alza tiene tres fases que son:

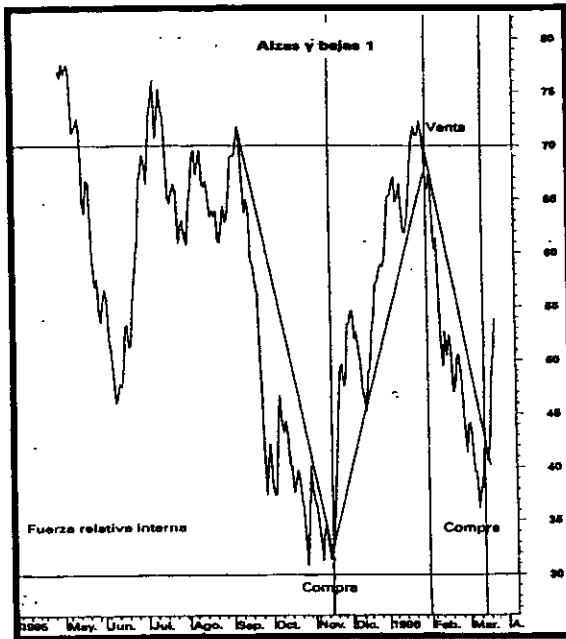
- *Acumulación, con precios exageradamente altos
- *Precios al alza
- *Distribución, con precios exageradamente altos

El mercado a la baja inicia sus tres fases de distribución seguido de una fase de pánico, hasta llegar a la fase de acumulación de precios ridículamente bajos.

³¹ Eduardo Villegas "Análisis Técnico" parte II, La Inversión Especulativa p. 111

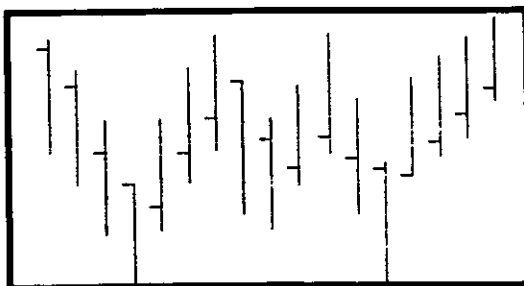
³² Favotzi and Modigliani "Análisis Financiero" p. 106

Cuando existe interés de los inversionistas por participar en un mercado de valores, ese interés se traduce en órdenes de compra que se multiplican y hacen que el volumen de operaciones crezca, al desaparecer ese interés el volumen se reduce y es por ello que el acompaña la tendencia del mercado.



Fuente: Eduardo Villegas Capítulo IV "Análisis Técnico" Parte II La inversión especulativa Pág. 114

Dentro del análisis técnico los precios de cierre son un magnífico indicador aunado a que gracias a las computadoras se trafican con este tipo de gráficas.



Fuente: Eduardo Villegas Capítulo IV "Análisis Técnico" Parte II La inversión especulativa Pág. 115 Fuente: Pág.

Una característica del análisis técnico es que no explica los porqué, sino que sólo señala los cuándo.

Se observa el mercado y los movimientos primarios persisten hasta confirmar lo contrario, en tanto el mercado no confirme un cambio de tendencia no se debe comprar o vender, el mercado primario identifica la tendencia y la sigue.

Estos postulados de la *Teoría Dow* conforman una manera razonada de observar el comportamiento de los mercados y si se respeta esta metodología, se reduce el riesgo de perder.

Otros indicadores que nos dicen cuando comprar o vender son las formaciones, los promedios móviles y ciertos indicadores técnicos.

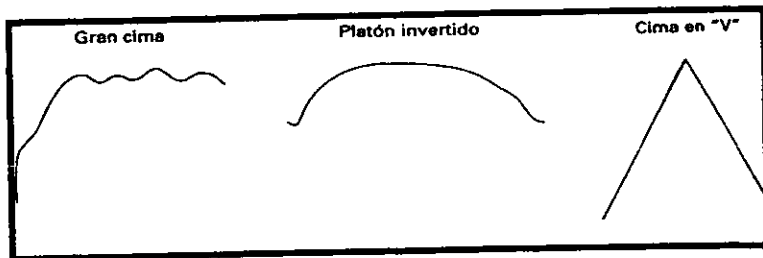
“Los indicadores técnicos pueden ser identificados como formaciones de alza y formaciones de baja.”

FORMACIONES DE ALZA:

Canal ascendente
 Triángulo rectángulo ascendente
 Triángulo isósceles
 Bandera ascendente
 Bandera invertida ascendente
 Cuña descendente
 Banderín alcista
 Doble fondo o “W”
 Fondo en “V”
 Hombro cabeza hombro invertido
 Platón
 Gran fondo

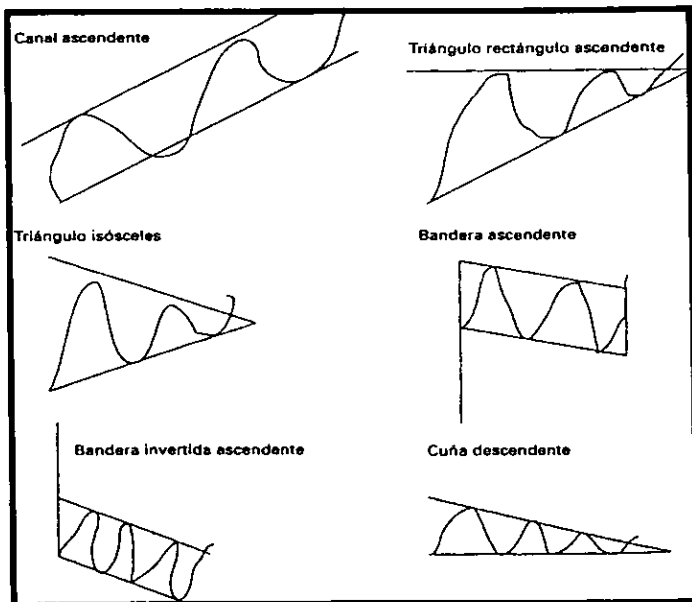
FORMACIONES DE BAJA:

Canal descendente
 Triángulo rectángulo descendente
 Triángulo abierto
 Diamante
 Banderín descendente
 Bandera invertida descendente
 Bandera descendente
 Cuña ascendente
 Doble cresta o “M”
 Hombro cabeza hombro
 Gran cima
 Plantón invertido
 Cima en “V”³³

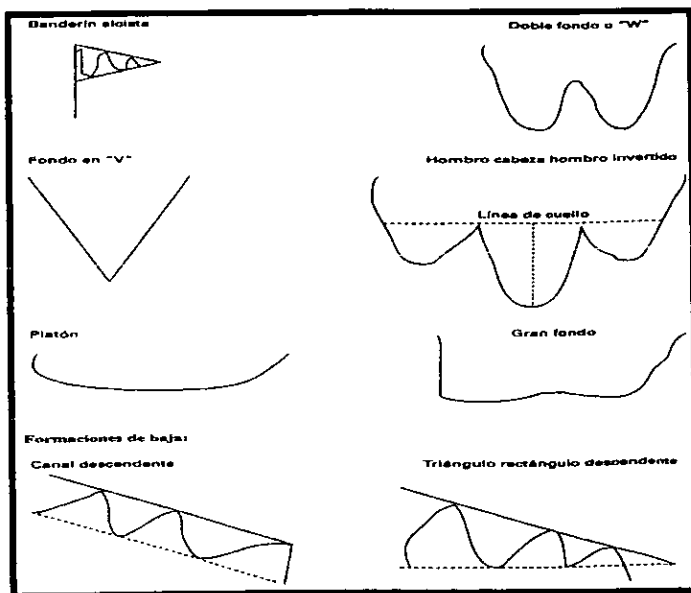


Fuente: Eduardo Villegas Capítulo IV "Análisis Técnico" Parte II La inversión especulativa Pág. 117

³³ Favotzi and Modigliani "Análisis Financiero" p. 110



Fuente: Eduardo Villegas Capítulo IV " Análisis Técnico " Parte II La inversión especulativa Pág. 117



Fuente: Eduardo Villegas Capítulo IV " Análisis Técnico " Parte II La inversión especulativa Pág. 118

PROMEDIOS MÓVILES:

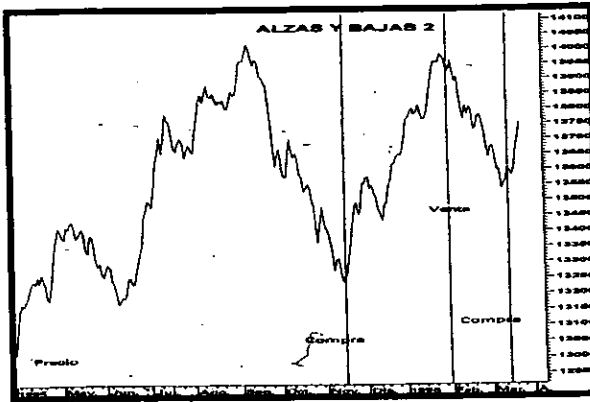
"El método de los promedios móviles" tiene su fundamento estadístico en los patrones básicos de las series de tiempo, específicamente en lo referente a la tendencia secular, variación estacional y fluctuaciones cíclicas. La tendencia secular puede ser medida por el método de promedios móviles a través del cual se obtiene una curva que suaviza las variaciones e indica la dirección general de la tendencia. Lo que implica una dificultad para muchos es que este método tiene dificultad para representarse matemáticamente, pero este inconveniente no constituye ningún problema en el análisis de mercados ya que el análisis técnico utiliza básicamente el análisis gráfico.³⁴

REGLAS DE UTILIZACION

MERCADO ALCISTA	MERCADO BAJISTA	SITUACION GENERAL
<p>1. – La línea de promedio móvil (Principal nivel de soporte) Se mueve por debajo de la línea de mercado, de la acción o del Bien de que se trate.</p> <p>2. – Existencia cruce de líneas Alerta primer momento de venta.</p> <p>3. – Si después del cruce la línea de promedio móvil cambia su tendencia se confirma la venta.</p>	<p>1. –La línea de promedio móvil (Principal nivel de resistencia) Se mueve por encima de la línea de mercado, de la acción o del bien de que se trate.</p> <p>2. – Existencia cruce de líneas Alerta porque puede ser un Momento de compra.</p> <p>3. – Si después del cruce la línea de promedio móvil cambia su tendencia se confirma la compra</p>	<p>1. – Los promedios móviles Se utilizan para conocer las Tendencias primarias del Mercado</p> <p>PERIODOS Y PLAZOS</p> <p>2.-No se conoce # ideal de días Por periodos largos de 50 días Por periodos cortos de 25 días Se consideran a mediano plazo Promedios móviles de 50 días Y los de 21-25 y 5 días de corto</p> <p>Objetivos reducir el riesgo y obtener ganancias de capital.</p>

Fuente: Eduardo Villegas Capítulo IV "Análisis Técnico" Parte II La inversión especulativa Pág. 120-121

³⁴ Favotzi and Modigliani "Análisis Financiero" pp. 116-123



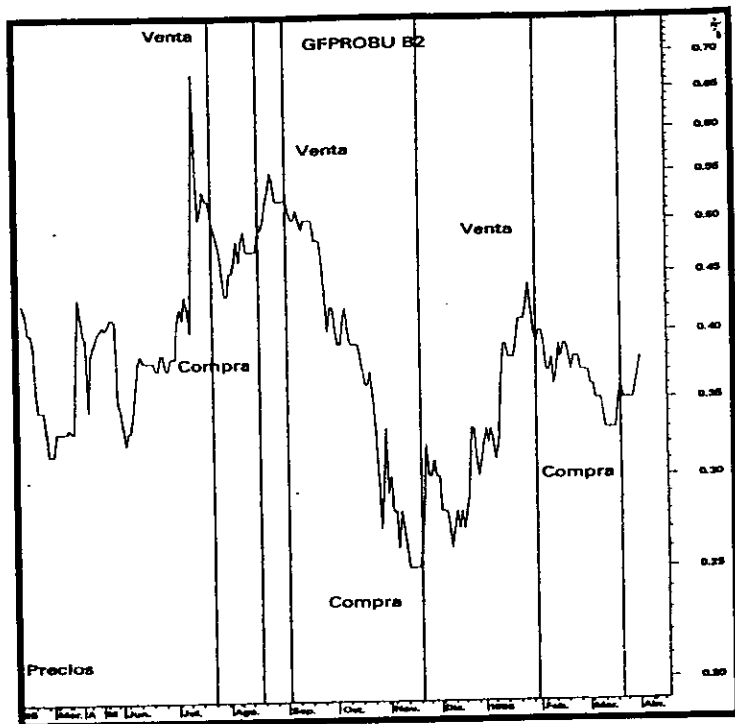
Fuente: Pág. 117 Análisis Técnico

La tabla antes presentada tiene la finalidad de hacernos conocer las reglas que en un mercado accionario son tan comunes, para algunas personas son casi inaceptables para otros las reglas de oro que tienen como objetivo reducir el riesgo y obtener ganancias, estas reglas se ven ejemplificadas en los postulados de la técnica de Sklarew quien nos habla de la importancia de probar su utilización y así mismo observar las ventajas y desventajas de la misma.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS PROMEDIOS MOVILES SEGÚN SKLAREW

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p>1. - Los riesgos están automáticamente limitados y las pérdidas pueden ser minimizadas</p> <p>2.-Las posiciones se establecen automáticamente en la dirección correcta al establecerse un movimiento sostenido, el resultado tiende a maximizar las utilidades</p>	<p>1.-En los periodos en los que no hay tendencia Definida así como en periodos de movimientos Erráticos se pueden tener pérdidas inevitables Por no abandonar el método de operación.</p> <p>2.- Aún cuando a largo plazo los resultados son Positivos, el número de operaciones con pérdidas pueden superar a las operaciones con utilidad</p>

Fuente: Eduardo Villegas Capítulo IV " Análisis Técnico " Parte II La inversión especulativa Pág. 120



Fuente: Eduardo Villegas Capítulo IV "Análisis Técnico" Parte II La inversión especulativa Pág. 121

DIFERENTES TIPOS DE PROMEDIOS MOVILES

TIPO	CONCEPTO	FORMULA
EXPONENCIAL	Este método se calcula aplicando Un porcentaje del último precio de Cierre al valor del promedio móvil Del dato anterior.	(1).- % exponencial = 2 / (número de días +1) Ejemplo: 7.6923% = 2/(25+1) Cálculo del promedio móvil: (2).- PM =(cierre x % Exp.)+(P.M.ant. x 100% - % Exp.) Ej. (cierre x .076923) x (P.M.ant. x (1 - 0.076923).
SERIE DE TIEMPO	Este método se calcula, con regresión Lineal a través de series de tiempo se Toma la línea que se ajusta al precio y Los movimientos, se le conoce como "regresión lineal móvil".	(1).- Y = a + bX
PONDERADO	Este método consiste básicamente en Darle más peso a los precios de cierre Más recientes que a los precios de Cierre más antiguos.	(1).- Suma de precios ponderados / la suma de los Días elegidos. = al promedio móvil ponderado

Fuente: Cuadro elaboración propia datos: Eduardo Villegas Capítulo IV "Análisis Técnico" Parte II La inversión especulativa Pág. 122

LAS GRÁFICAS DE PUNTO Y FIGURA

Las gráficas de punto y figura son en realidad gráficas de fácil realización en las cuales se grafican "X" cuando el precio del valor, de una acción o de una mercancía sube y se grafican "O" cuando el precio baja.

0.64				X	
0.62				X	
0.60				O	
0.58	X		X	X	
0.56	X	O	X	O	X
0.54	X	O	X	O	X
0.52	X	O	X	O	X
0.50	X	O		O	

En estas gráficas las columnas de las "X" llegan a un cierto nivel formando crestas, y cuando el precio comienza a bajar, se inicia una nueva columna que se llena con "O" hasta formar valles. Este tipo de gráficas son muy subjetivas, y en ellas se grafican los precios y los cambios representativos en los precios de la acción o de un bien determinado.

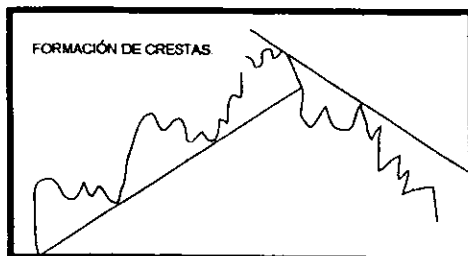
Las formaciones de alza se clasifican en:

ALZA:

- *Doble cresta
- *Doble cresta compuesta
- *Triple cresta
- *Triángulo isósceles o simétrico alcista
- *Catapulta alcista

Formaciones de alza				
Doble cresta		Doble cresta compuesta		
0.60		0.64	O	X
0.58	X	0.62	O	X
0.56	X	0.60	O	X
0.54	X	0.58	O	X
0.52	X	0.56	O	X
0.50	X	0.54	O	X
		0.52	O	X
		0.50	O	
Triple cresta				
0.64	X	0.64	X	X
0.62	X	0.62	X	X
0.60	X	0.60	X	X
0.58	X	0.58	X	X

Fuente: Eduardo Villegas Capítulo IV "Análisis Técnico" Parte II La Inversión especulativa Pág. 126



Fuente: Eduardo Villegas Capítulo IV "Análisis Técnico" Parte II La Inversión especulativa Pág. 117

PREDICCIÓN DE PRECIOS

Conocer las tendencias del mercado permite cumplir la primera regla del análisis técnico "**identificar la tendencia**", determinar un precio objetivo al alza o a la baja para saber si vale la pena invertir en un valor o venderlo, se logra mediante el denominado conteo horizontal.

Las reglas del conteo se resumen así:

1. - Identificar la formación para saber si es de alza o baja.
2. - Contar el número de columnas que constituyen la formación.
3. - Determinar el precio menor si es una formación alcista, o el más alto si es una formación bajista.

FORMULA DE UN MERCADO ALCISTA:

Precio objetivo = Precio menor + (Número de columnas x Escala x Número veces confirmación)

FORMULA DE UN MERCADO BAJISTA:

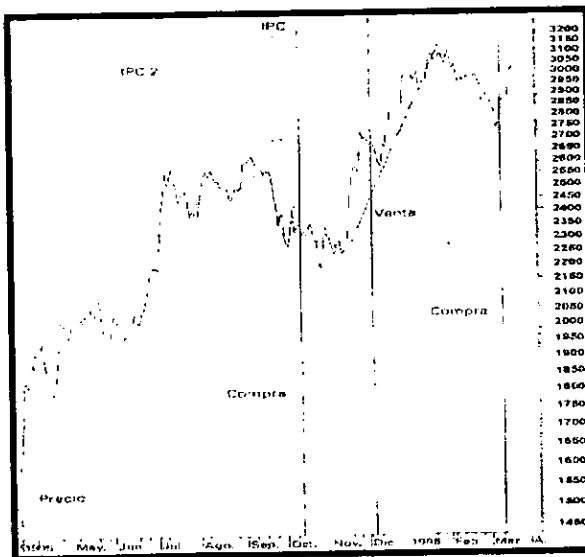
Precio objetivo = Precio mayor - (Número de columnas x Escala x Número veces confirmación)

INDICADORES

Las formaciones del mercado no son tan fáciles de identificar y los promedios móviles resultan demasiado lentos para tomar algunas decisiones. Entonces se utiliza otra serie de indicadores desarrollados por diversos investigadores del comportamiento bursátil con base en cálculos matemáticos.

Estos indicadores que se dibujan junto con la gráfica de precios y volúmenes, se utilizan para anticipar los cambios futuros en los precios y de esta forma se convierten en un instrumento muy útil para la toma de decisiones de cartera.

Es necesario destacar que con algunos de los osciladores, especialmente los de aceleración, se encuentran de manera anticipada formaciones que no son fáciles de detectar en las gráficas de precios. Así mismo existe lo que se conoce como divergencia, una divergencia ocurre en la gráfica de precios cuando se forma una cima superior y en la de los indicadores no, o cuando en la gráfica de precios se forma un valle inferior y en la de los indicadores no. Estas divergencias anticipan un cambio de tendencia.



Fuente: Eduardo Villegas Capítulo IV "Análisis Técnico" Parte II La inversión especulativa Pág. 128

OSCILADORES

"Un oscilador de precios puede ser la simple elaboración de la gráfica de diferencia de un precio con respecto al precio de determinados días antes. Los conocimientos explicados en los promedios móviles, se utilizarán en los osciladores de precios, estos se refieren a diferencias de promedios móviles. Estos osciladores se pueden graficar en términos de puntos o de porcentajes y se obtienen de restar a un promedio móvil de más largo plazo un promedio móvil de un período inferior.

Los períodos que se utilizan son:

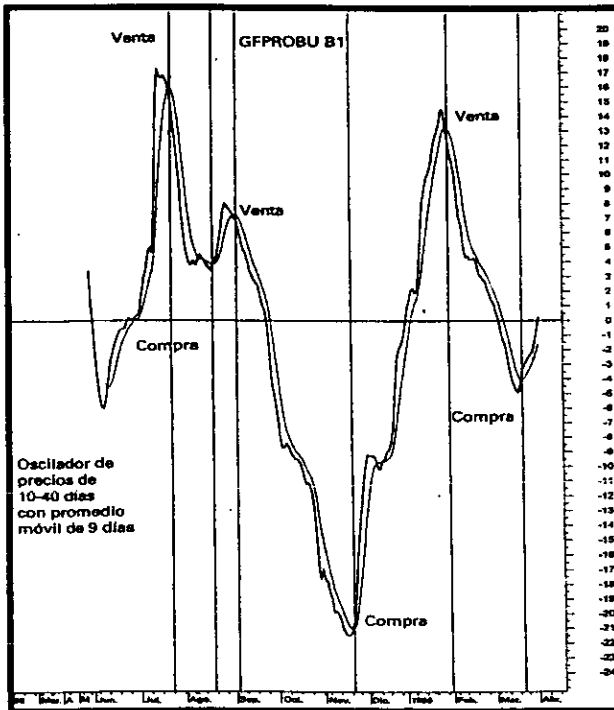
1. - El de 1 y 25 días para decisiones de muy corto plazo, lo que en esencia es graficar los cruces del precio de cierre contra el promedio móvil.

2. - El de 5 y 21 días, para mediano plazo, unas cuantas semanas.

3. - El de 10 y 40 días para un período un poco más largo. La gráfica de este oscilador de precios, con un promedio móvil exponencial de 9 días del mismo indicador, ha dado magníficos resultados para indicar momentos de compra y venta.

Este indicador da señal de compra cuando el oscilador cruza y se encuentra por arriba de la línea de cero, es señal de venta cuando ocurre lo contrario.

Una señal más oportuna se logra cuando a este indicador se le agrega un promedio móvil exponencial de nueve días y se cruzan las líneas. A mediano plazo el oscilador que mejores señales ha brindado a los autores es el de 10 y 40 días con un promedio móvil exponencial de 9 días.³⁵

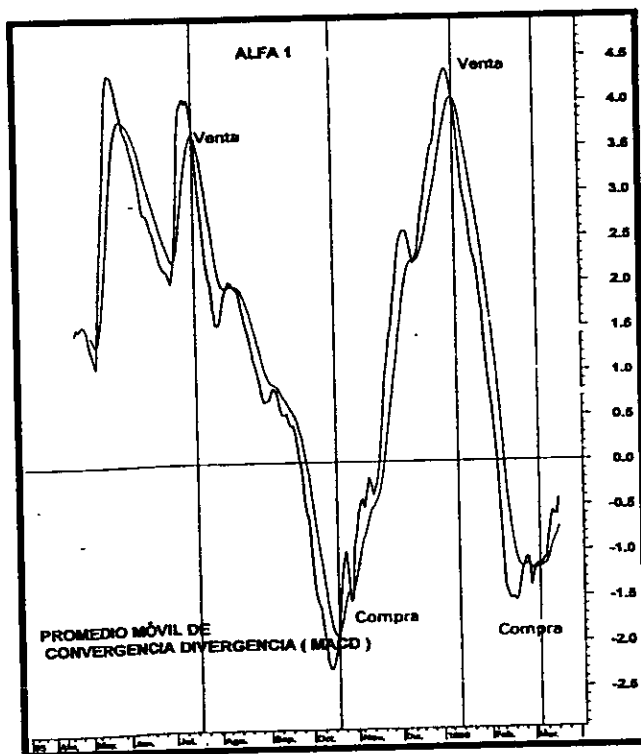


Fuente: Eduardo Villegas Capítulo IV "Análisis Técnico" Parte II La inversión especulativa Pág. 130

³⁵ Eduardo Villegas "Análisis Financiero" parte II La inversión Especulativa pp. 128-129

MACD

El nombre de este indicador es promedio móvil de convergencia divergencia (*Moving Average Convergence / Divergence*) y en realidad es un oscilador de precios pues se obtiene de la diferencia del promedio móvil de 26 días y el promedio móvil exponencial de 12 días, aplicando a esta diferencia un promedio móvil exponencial de 9 días.

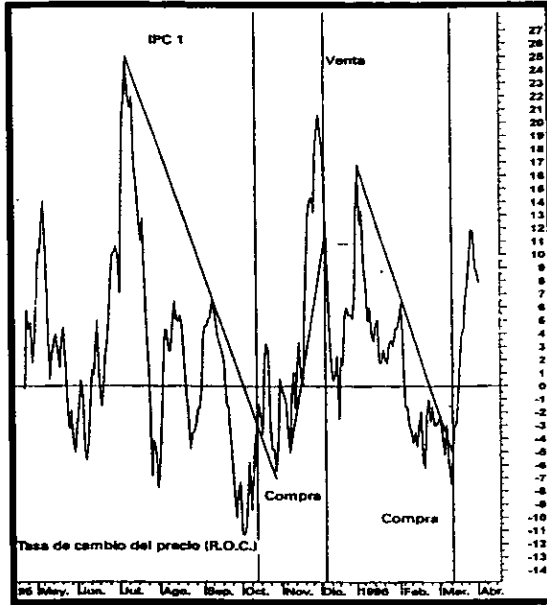


Fuente: Eduardo Villegas Capítulo IV "Análisis Técnico" Parte II La Inversión especulativa Pág. 131

TASA DE CAMBIO DEL PRECIO (ROC)

"La tasa de cambio del precio (*Price Rate of Change*) en realidad es un indicador de aceleración que se calcula restando al precio de cierre el precio de cierre de n periodos anteriores y multiplicando el resultado por 100 para que se exprese en términos porcentuales. Los periodos que normalmente se consideran son de 12 y 25 días para operaciones de corto y mediano plazo; ya que el periodo de 12 días

ayuda a identificar cuándo un mercado esta sobrecomprado, es decir caro o sobrevendido es decir, barato. En un mercado alcista unir con una línea recta los valles que se van formando para encontrar cualquier rompimiento que señale venta; en un mercado bajista es importante unir las crestas para anticipar cualquier rompimiento que indique una oportunidad de compra."



Fuente: Eduardo Villegas Capítulo IV "Análisis Técnico" Parte II La inversión especulativa Pág. 134

INDICE DE FUERZA RELATIVA INTERNA (RSI)

Algunos autores llaman a este indicador índice de fuerza relativa (*Relative Strength Index*), el problema es que sería de fuerza relativa si se compararán dos valores. Este indicador se puede considerar como un oscilador de aceleración basado en el promedio de cambio de los días de alza y el promedio de cambio de los días de baja.

Este es un indicador de aceleración con base en la siguiente fórmula:

Fórmula:

$$IFR = 100 - (100 / (1 + AB))$$

Donde: AB = Promedio de los aumentos / Promedio de las disminuciones.

36

Cuando **Welles Wilder** desarrolló este índice a finales de los años setenta, recomendó utilizar períodos de 14 días, se ha hecho común utilizar períodos de 25 días, sus principales ventajas son:

- 1.- Indica niveles de sobrecompra cuando se grafica arriba de 70.
- 2.- Indica niveles de sobreventa cuando se grafica debajo de 30.
- 3.- Las formaciones comentadas se encuentran fácilmente (doble fondo, triángulos, etc.).
- 4.- Se detecta divergencia respecto de la gráfica de precios que señalan el fin de la tendencia
- 5.- Si se grafican líneas rectas uniendo valles o crestas, fácilmente se pueden detectar indicadores de cambio de tendencia.

LINEA DE ALZAS Y BAJAS

La línea de alzas y bajas se calcula sumando diariamente el número de acciones que aumentan de precio y restando aquellas que lo disminuyen. Con ello se logra tener una visión global del mercado, no sólo de las acciones que se seleccionan en la Bolsa Mexicana de Valores para calcular el índice de precios y cotizaciones IPC.

CUADRO COMPARATIVO ENTRE EL ANALISIS TECNICO Y EL FUNDAMENTAL

	ANALISIS TÉCNICO	ANALISIS FUNDAMENTAL
Se basa en:	Precio (efecto)	Valor intrínseco (causa)
Tipo de opinión:	Contraria	Piensa en estabilidad y permanencia
¿Qué busca?	El cuándo	El porqué
Requerimientos:	Precios, volúmenes	Formación económica admva. Fuerte
Crítica:	*Es muy subjetiva *Las formaciones no se repiten *No tienen un razonamiento lógico.	*La información es conocida por los Participantes *Los participantes creen que nadie tiene mejor información

Fuente: Eduardo Villegas Capítulo IV "Análisis Técnico" Parte II La inversión especulativa Pág. 139

APLICACIÓN DE METODOS

**GRAFICAS DE PUNTO Y FIGURA G. CARSO A1 POR LOS PERIODOS COMPRENDIDOS
94 - 95 - 96 - 97 - 98.**

31.90	Gcarso A1	1994		D					
32.50			N						
36.60			O						
38.15			S						
39.40			A						
39.40			J						X
34.90			J				X		X
30.80			M			X		0	X
32.75			A			X		0	X
31.40			M			X		0	X
32.90			F			X		0	X
30.90	E			X		0	X		
								C	
									0
									0
									0
									0
									0

42.30	Gcarso A1	1995		D					
40.95			N						
37.80			O						
37.50			S						
39.60			A						C
39.30			J						X
34.45			J						X
28.55			M						X
33.00			A					0	
29.30			M					0	
20.00			F				X	0	
31.70	E				X	0			

41.40	Gcarso A1	1996		D					X
40.25			N						X
36.50			O						X
35.00			S						X
35.70			A					0	X
30.25			J					0	
53.30			J					0	
56.50			M			X		0	
57.10			A			X		0	
57.20			M			X		0	
48.50			F			X		0	
51.00	E			X		0			

GRAFICAS DE PUNTO Y FIGURA DE SANBORNS APARTIR DE SU INTEGRACIÓN COMO GRUPO CARSO APARTIR DEL DIA 3 DE OCTUBRE DE 1997. (SERIE L)

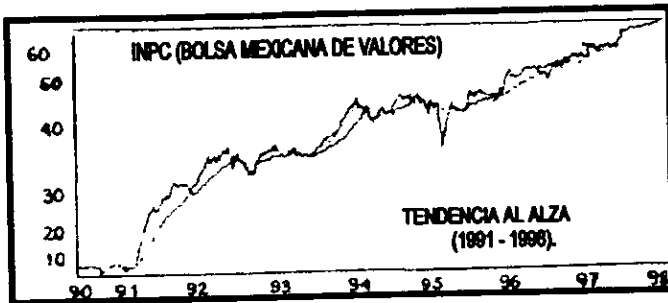
36.00	98			D				
34.50	98			N				
36.00	98			O				
33.00	98			S			X	0
35.00	98			A	X	0	X	0
38.00	98			J	X	0	X	0
38.50	98			M	X	0		0
37.30	98			A	X	0		
36.30	98			M	X	0		
36.15	98			F	X	0		
36.00	98			E	X	0		
36.30	98			D	X			
36.00	97			N	X			
33.00	97			O				

GRAFICAS DE PUNTO Y FIGURA SEARS B1 POR LOS PERIODOS COMPRENDIDOS 94 - 95 - 96 - 97 - 98.

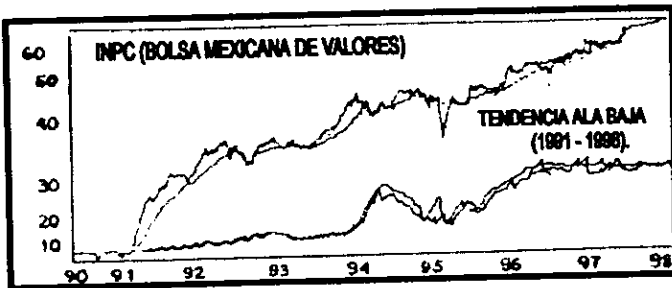
18.10	SEARS B1			98				X
18.10				97			X	X
13.50				96		0	X	X
17.86				95	X	0		
30.50				94	X			

Fuente: Diarios de mayor circulación El Financiero, Reforma y Excelsior.

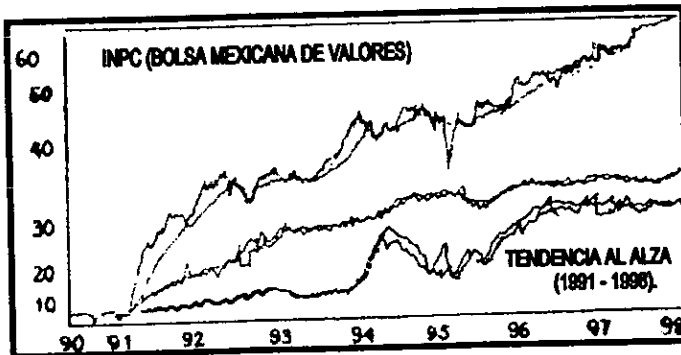
G CARSO A1.



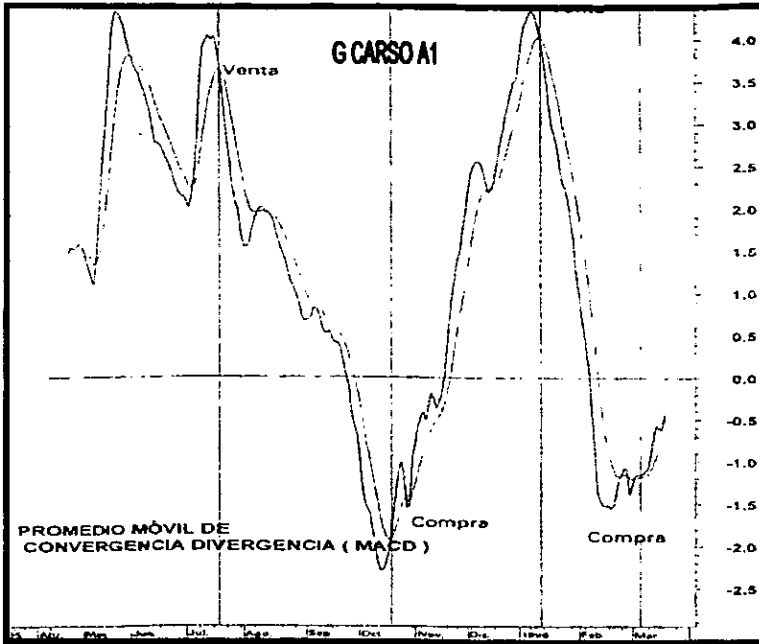
SEARS B1.



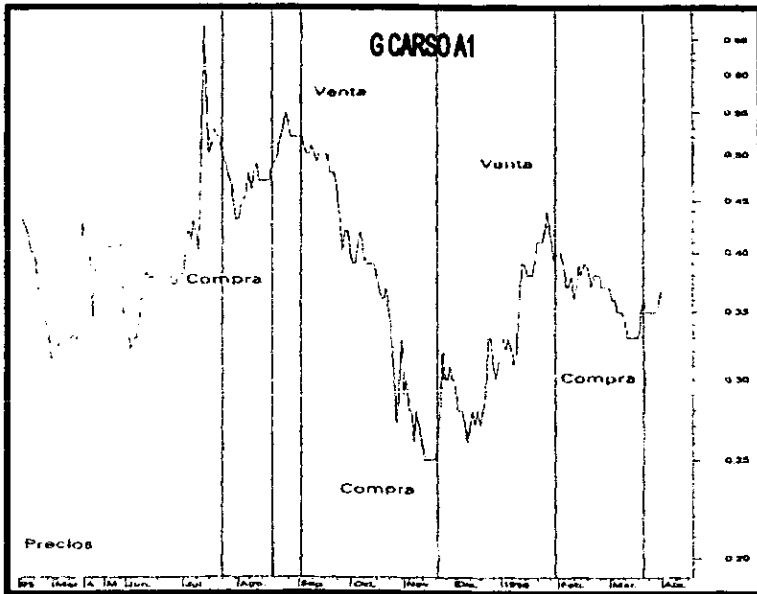
G SANBORNS L.



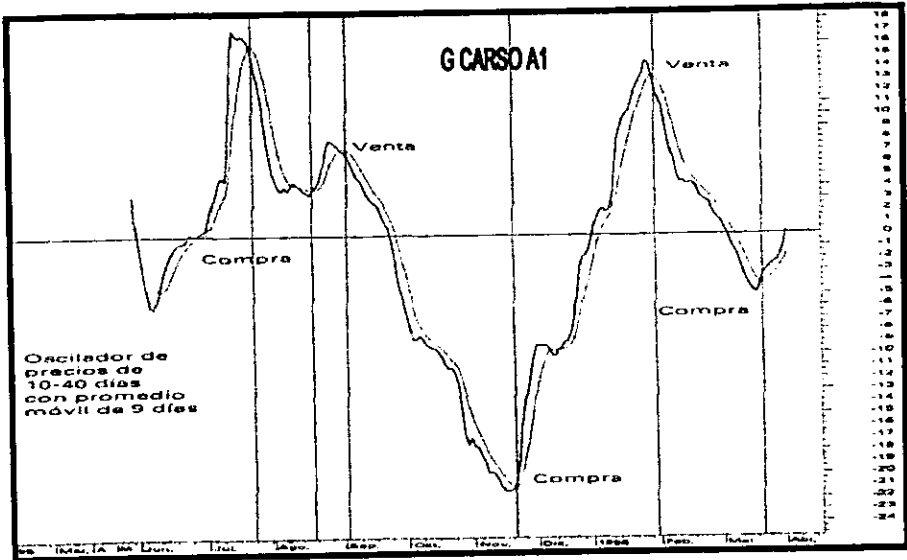
El Financiero sección Análisis publicación 1998.



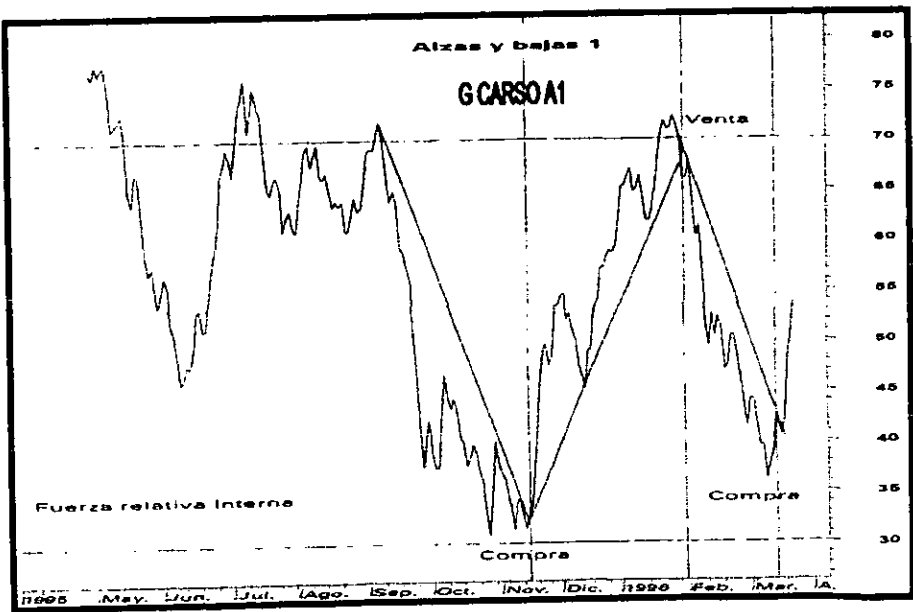
Fuente: Bolsa Mexicana de Valores.



Fuente: Bolsa Mexicana de Valores



Fuente: Bolsa Mexicana de Valores



Fuente: Bolsa Mexicana de Valores

CAPITULO IV

ANÁLISIS FUNDAMENTAL

ANÁLISIS FUNDAMENTAL

El análisis fundamental es aquel que le interesa en que se invierte o en que se compra, busca la estabilidad y realizar actividades que establezcan permanencia, no se arriesga a los posibles cambios.

Este análisis requiere una formación económico administrativa, y se encarga de estudiar los acontecimientos financieros de la empresa, el análisis fundamental se encarga de estudiar los acontecimientos que se produjeron durante todo un año de actividades de la empresa y comparar las cifras y los resultados después de practicar un estudio a las mismas

Dentro del capítulo del análisis fundamental se pretende dar a conocer los resultados obtenidos por el Grupo para conocer sus aciertos o sus deficiencias, tras la adquisición de estas dos empresas, durante el año de adquisición y posterior a la aplicación de Reingeniería Financiera

Identificar los resultados correspondientes al incremento o decremento de las ventas en relación a la rentabilidad de la operación.

Dentro del análisis fundamental aplicado a Grupo Carso se encuentran las principales razones financieras, en relación a los activos de la empresa, así como en relación al valor de sus acciones, es decir razones financieras operacionales y bursátiles.

El análisis fundamental nos da a conocer en este capítulo las debilidades y fortalezas de la empresa, así como la forma en la que los resultados de Sanborns y Sears se integran dentro del grupo.

Dentro de este capítulo se hace una comparación entre los resultados sectoriales a nivel nacional dentro de todos los ramos de la industria, y en específico dentro del Comercio Departamental (Sears) y el Comercio Especializado (Sanborns).

ANALISIS FINANCIERO GRUPO CARSO

<u>GRUPO CARSO</u>	1994	1995	1996	1997	1998
Costo Integral de Financiamiento	733,952.00	2,117,946.00	204,029.00	510,954.00	1,949,504.00
Utilidad Neta	4,538,629.00	3,957,900.00	4,489,671.00	7,150,321.00	2,699,969.00
Depreciación y Amortización	410,680.00	702,638.00	970,703.00	1,283,006.00	1,520,671.00
Generación de Efectivo	885,604.00	1,700,429.00	1,609,468.00	851,309.00	3,711,209.00

RAZONES DE:**LIQUIDEZ**

Activo Circulante/Pasivo Total (C.T.)	2.040	0.980	1.070	2.180	1.100
Activo Disponible/Pasivo Circulante	1.480	0.630	0.710	1.480	1.300
Prueba de ácido	0.950	0.360	0.300	0.670	0.980
Prueba de solvencia	1.210	1.100	0.870	0.590	1.120

ENDEUDAMIENTO

Pasivo total / Activo total	0.21	0.46	0.45	0.42	0.92
Pasivo total/ Capital Contable	0.28	0.34	0.36	0.37	0.42
Ventas Netas/Pasivo total	8.68	6.92	7.52	7.87	9.05

EFICIENCIA ADMINISTRATIVA

Días de cobranza	25.29	28.41	23.64	22.61	55.92
Rotación de inventario	4.07	4.55	5.74	5.12	3.84
Margén de utilidad bruta	30.10	21.70	28.90	37.60	39.50
Gastos de operación	10.00	12.01	13.70	13.00	15.50

PRESION FINANCIERA

Intereses a ventas	0.05	0.16	0.29	0.17	0.10
Intereses a utilidad neta	0.10	1.34	2.51	0.65	2.40
Intereses a generación de efectivo	0.12	1.00	1.24	1.13	1.11

RENTABILIDAD

Margén de utilidad neta	%	27.12	12.20	11.50	25.90	26.80
Del capital contable		15.05	10.01	11.60	24.50	25.40

CRECIMIENTO

De ventas	%	58.30	14.60	8.10	17.10	25.00
De utilidad		29.20	8.10	43.60	13.00	12.00
De efectivo generado		43.60	64.00	41.40	75.00	53.00
De capital contable		5.70	6.00	15.12	44.70	19.50
De pasivo a largo plazo		41.40	15.60	32.10	81.60	31.80
De activo a largo plazo		80.70	25.00	42.00	30.20	26.80

ANALISIS FINANCIERO GRUPO CARSO

RAZONES FINANCIERAS

<u>GRUPO CARSO</u>	FORMULA	SIGNIFICADO
	ACTIVIDAD	
ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR (RT)	$\frac{\text{Ventas a crédito netas anuales}}{\text{Cuentas por cobrar}}$	Mide cuantas veces se han convertido las cuentas por cobrar (a efectivo) durante el año; proporciona información sobre la calidad de las cuentas por cobrar.
CAMBIO DE CUENTAS POR COBRAR EN DIAS (RDT) (Periodo de cobros promedio)	$\frac{365 \text{ Días}}{\text{Rotación de Cuentas por cobrar}}$	Número promedio de días en los que las cuentas por cobrar están pendientes de pago, antes de ser cobradas.
ROTACION DE INVENTARIO (IT)	$\frac{\text{Costo de los bienes vendidos}}{\text{Inventario}}$	Mide cuantas veces se ha rotado (se ha vendido) el inventario durante el año, proporciona información sobre la liquidez del inventario y la tendencia a tener exceso de inventario.
ROTACION DE INVENTARIO EN DIAS (ITD)	$\frac{365 \text{ Días}}{\text{Rotación de Inventarios}}$	Número promedio de días en los que se tiene el inventario antes de ser convertido en cuentas por cobrar a través de las ventas.
ROTACION DE ACTIVO TOTAL (Rotación de capital)	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos Totales}}$	Mide la eficiencia relativa a los activos totales para generar ventas.

RENTABILIDAD

MARGEN NETO DE UTILIDAD	$\frac{\text{Utilidad Neta después de Imptos.}}{\text{Ventas Netas}}$	Mide la rentabilidad respecto a las ventas generadas; el ingreso neto por pesos o dólar de las ventas.
RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSION (ROI) (Rendimiento sobre los activos)	$\frac{\text{Utilidad Neta después de Imptos.}}{\text{Activos Totales}}$	Mide la efectividad global para generar utilidades con los activos disponibles; la capacidad de generar utilidades del capital invertido.

■ MARGEN NETO DE UTILIDADES X ROTACION DE ACTIVO TOTAL

$$\frac{\text{Utilidad Neta después de Imptos.}}{\text{Ventas Netas}} \times \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos Totales}}$$

RENDIMIENTO SOBRE EL CAPITAL EN ACCIONES COMUNES (ROE) $\frac{\text{Utilidad Neta después de Imptos.}}{\text{Capital de los Accionistas}}$ Mide el valor en libros de la inversión de los accionistas de una cia.

ROE $\frac{\text{MARGEN NETO DE UTILIDAD X ROTACION DE X MULTIPLICADOR DE CAPITAL}}{\text{Utilidad Neta después de Imptos. X Ventas Netas X Activos Totales}} \text{ EN ACCIONES COMUNES}$
 $\frac{\text{Utilidad Neta después de Imptos.}}{\text{Ventas Netas}} \times \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos Totales}} \times \frac{\text{Activos Totales}}{\text{Capital Accionario}}$

RENDIMIENTO DESPUÉS DE CONSOLIDACION $\frac{\text{REPMO}}{\text{Utilidad Neta}}$ Mide el resultado después de obtener con la consolidación de Estados Financieros el resultado por posición monetaria.

APALANCAMIENTO

RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO TOTAL $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$ Mide el grado de apalancamiento y la capacidad de la cia de pagar sus deudas, es decir que por cada peso que se debe de pasivo se tiene una x cantidad de activo para pagar.

$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Capital Contable}}$ Nos indica el número de veces que representa el pasivo (las deudas) del capital aportado por por los accionistas.

$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Pasivo Total}}$ Nos indica el número de veces que las ventas de la compañía pueden pagar las deudas.

LIQUIDEZ

RAZON DE LIQUIDEZ PRUEBA DE ACIDO $\frac{\text{Caja, Bancos y Valores}}{\text{Pasivo Circulante}}$ Nos permite medir el capital de la empresa para pagar sus deudas y de acuerdo al resultado el capital optimo debe ser superior o igual a .50 por cada peso que se debe de pasivo.

RAZON DE LIQUIDEZ $\frac{\text{Clientes}}{\text{Proveedores}}$ Nos muestra la relación que existe entre lo que nos deben y lo que debemos por la operación propia de la empresa

RAZON DE SOLVENCIA $\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Total}}$ Mide la capacidad de la empresa para enfrentar el pago de sus deudas a corto y a largo plazo.

ANALISIS FINANCIERO GRUPO CARSO

RAZONES FINANCIERAS BURSATILES

GRUPO CARSO	FORMULA	SIGNIFICADO
MULTIPLO CONOCIDO DE COTIZACION	$\frac{\text{Precio de cotización de la acción}}{\text{Utilidad conocida últimos 12 mes}}$	Mide las veces que se ha pagado la utilidad actual de la emisora
MULTIPLO CONOCIDO DE COTIZACION	$\frac{\text{Precio de cotización de la acción}}{\text{Utilidad Estimada}}$	Mide las veces que se ha pagado la utilidad estimada de la emisora
MULTIPLO DE VALOR EN LIBROS	$\frac{\text{Precio de la Acción}}{\text{Valor en libros de la acción}}$	Mide las veces que se ha pagado el valor en libros de la acción.
MULTIPLO DE SOLIDEZ	$\frac{\text{Pasivo de la empresa emisora}}{\text{Capital Contable}}$	Mide la porción de recursos ajenos por cada N \$ 1.00 de productividad de activos.
MULTIPLO DE PRODUCTIVIDAD DE ACTIVOS	$\frac{\text{Utilidad antes de ISR y PTU}}{\text{Activo Total}}$	Mide la porción de utilidad antes del ISR y PTU Por cada N \$ 1.00 de productividad de activos
MULTIPLOS DE RENTABILIDAD EN VENTAS	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$	Mide la proporción de utilidad neta por cada N\$ 1.00 de ventas netas
MULTIPLO DEL COSTO PORCENTUAL PROMEDIO DE LA DEUDA	$\frac{\text{Intereses Financieros}}{\text{Pasivo Total}}$	Mide el costo porcentual promedio de la deuda
MULTIPLO DE INTERESES SOBRE VENTAS	$\frac{\text{Intereses Financieros}}{\text{Ventas Netas}}$	Mide la porción de intereses financieros por cada N \$ 1.00 de ventas netas.
MULTIPLO DE INTERESES SOBRE UTILIDAD	$\frac{\text{Intereses Financieros}}{\text{Utilidad antes de ISR y PTU}}$	Mide la porción de intereses financieros por cada N\$ 1.00 de utilidad antes de impuestos y PTU.
MULTIPLO DE UTILIDAD POR ACCION	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Número de Acciones}}$	Mide la porción de utilidad Neta por cada acción

ANÁLISIS FINANCIERO GRUPO CARSO

RAZONES FINANCIERAS BURSÁTILES

<u>GRUPO CARSO</u>	1994	1995	1996	1997	1998
	32.50	42.30	41.40	54.30	46.40
MÚLTIPLO CONOCIDO DE COTIZACIÓN	34.77	45.26	44.29	58.09	49.64
	2.27	2.96	2.89	3.79	3.24
	32.50	42.30	41.40	54.30	46.40
MÚLTIPLO CONOCIDO DE COTIZACIÓN	35.67	46.43	45.44	59.60	50.93
	3.17	4.13	4.04	5.30	4.53
	32.50	42.30	41.40	54.30	46.40
MÚLTIPLO DE VALOR EN LIBROS	2.61	3.40	3.33	4.37	3.73
	0.5071	0.5851	1.3788	1.1567	1.0798
MÚLTIPLO DE SOLIDEZ					
	0.1005	0.0676	0.1721	0.1542	0.0915
MÚLTIPLO DE PRODUCTIVIDAD DE ACTIVOS					
	0.1506	0.1208	0.1364	0.2041	0.0750
MÚLTIPLOS DE RENTABILIDAD EN VENTAS					
	0.0258	0.0644	0.0249	0.0341	0.0510
MÚLTIPLO DEL COSTO PORCENTUAL PROMEDIO DE LA DEUDA					
	0.0017	0.0478	0.0176	0.0222	0.359
MÚLTIPLO DE INTERESES SOBRE VENTAS					
	0.0086	0.3513	0.0841	0.1437	0.244
MÚLTIPLO DE INTERESES SOBRE UTILIDAD					
	0.0019	0.0023	0.0035	0.0066	0.0029
MÚLTIPLO DE UTILIDAD POR ACCIÓN					

GRUPO CARSO, S.A. DE C.V.

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA CONSOLIDADO
AL 31 DE DICIEMBRE DE 1998 Y 1997
(Miles de Pesos)

CONCEPTOS	TRIMESTRE AÑO ACTUAL		TRIMESTRE AÑO ANTERIOR	
	IMPORTE	%	IMPORTE	%
ACTIVO TOTAL	47,864,424	100	46,842,567	100
ACTIVO CIRCULANTE	18,863,289	39	19,100,638	41
EFFECTIVO E INVERSIONES TEMPORALES	5,521,625	12	5,211,877	11
CLIENTES Y DOCUMENTOS POR COBRAR (NETO)	5,687,706	12	6,555,902	14
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR (NETO)	981,603	2	952,170	2
INVENTARIOS	6,230,419	13	5,944,081	13
OTROS ACTIVOS CIRCULANTES	441,936	1	436,608	1
LARGO PLAZO	1,427,015	3	965,029	2
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR (NETO)	35,933	0	53,497	0
INVERSIONES EN ACCIONES DE SUBSIDIARIAS Y ASOCIADAS NO CONSOLIDADAS	922,227	2	431,243	1
OTRAS INVERSIONES	488,855	1	480,289	1
INMUEBLES PLANTA Y EQUIPO (NETO)	25,775,642	64	25,597,084	55
INMUEBLES	16,673,424	35	16,569,716	35
MAQUINARIA Y EQUIPO INDUSTRIAL	23,515,330	49	24,333,627	52
OTROS EQUIPOS	2,322,232	5	2,259,671	5
DEPRECIACION ACUMULADA	17,843,412	37	18,284,622	39
CONSTRUCCIONES EN PROCESO	1,108,068	2	708,692	2
ACTIVO DIFERIDO (NETO)	1,435,750	3	818,167	2
OTROS ACTIVOS	362,728	1	371,649	1
PASIVO TOTAL	24,851,285	100	25,270,852	100
PASIVO CIRCULANTE	15,515,080	62	15,535,143	61
PROVEEDORES	3,420,424	14	3,798,906	15
CREDITOS BANCARIOS	7,743,602	31	7,194,550	28
CREDITOS BURSÁTILES	2,140,000	9	2,162,554	9
IMPUESTOS POR PAGAR	613,739	2	581,881	2
OTROS PASIVOS CIRCULANTES	1,597,315	6	1,797,252	7
PASIVO A LARGO PLAZO	7,787,148	31	7,976,116	32
CREDITOS BANCARIOS	5,152,148	21	4,339,605	17
CREDITOS BURSÁTILES	2,635,000	11	3,587,953	14
OTROS CREDITOS	-	0	48,568	0
CREDITOS DIFERIDOS	1,485,335	6	1,746,490	7
OTROS PASIVOS	63,722	0	13,103	0
CAPITAL CONTABLE	23,013,139	100	21,571,715	100
PARTICIPACION MINORITARIA	3,558,706	15	2,884,006	13
CAPITAL CONTABLE MAYORITARIO	19,454,433	85	18,687,710	87
CAPITAL CONTRIBUIDO	7,299,657	32	7,313,637	34
CAPITAL SOCIAL PAGADO (NOMINAL)	1,382,076	6	1,394,825	6
ACTUALIZACION CAPITAL SOCIAL PAGADO	4,104,137	18	4,105,297	19
PRIMA EN VENTA DE ACCIONES	1,813,444	8	1,813,515	8
APORTACIONES PARA FUTUROS AUMENTOS DE CAPITAL	-	0	-	0
CAPITAL GANADO (PERDIDO)	12,154,776	53	11,374,073	53
RESULTADOS ACUMULADOS Y RESERVA DE CAPITAL	26,372,812	115	20,732,651	96
RESERVA PARA RECOMPRA DE ACCIONES	1,115,115	5	893,668	4
EXCESO (INSUFICIENCIA) EN LA ACTUALIZACION DE CAPITAL CONTABLE	18,033,120	-78	17,402,567	-81
RESULTADO NETO DEL EJERCICIO	2,689,969	12	7,150,321	33
SIFIC / ICS	BOLSA MEXICANA DE VALORES		CLAVE DE COTIZACION: GCARSO	

GRUPO CARSO, S.A. DE C.V.

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA CONSOLIDADO
DESGLOSE DE LOS PRINCIPALES CONCEPTOS

(Miles de Pesos)

CONCEPTOS	TRIMESTRE AÑO ACTUAL		TRIMESTRE AÑO ANTERIOR	
	IMPORTE	%	IMPORTE	%
EFFECTIVO E INVERSIONES TEMPORALES	5,521,825	100	5,211,877	100
EFFECTIVO	438,342	8	404,055	8
INVERSIONES TEMPORALES	5,085,283	92	4,807,822	92
CARGOS DIFERIDOS	1,435,750	100	818,167	100
GASTOS AMORTIZABLES (NETO)	129,402	9	100,822	12
CREDITO MERCANTIL	1,308,322	91	671,411	82
IMPUESTOS DIFERIDOS	-	0	7,185	1
OTROS	26	0	38,749	5
PASIVO CIRCULANTE	15,515,080	100	15,535,143	100
PASIVOS EN MONEDA EXTRANJERA	6,400,726	41	6,370,269	41
PASIVOS EN MONEDA NACIONAL	9,114,354	59	9,164,874	59
CREDITOS BURSATILES CORTO PLAZO	2,140,000	100	2,162,554	100
PAPEL COMERCIAL	-	0	-	0
PAGARE DE MEDIANO PLAZO	2,140,000	100	1,779,150	82
PORCION CIRCULANTE DE OBLIGACIONES	-	0	383,404	18
OTROS PASIVOS CIRCULANTES	1,597,315	100	1,797,252	100
OTROS PASIVOS CIRCULANTES CON COSTO	277,004	17	208,127	12
OTROS PASIVOS CIRCULANTES SIN COSTO	1,320,311	83	1,589,125	88
PASIVO A LARGO PLAZO	7,787,148	100	7,976,116	100
PASIVO EN MONEDA EXTRANJERA	5,081,615	65	4,157,551	52
PASIVO EN MONEDA NACIONAL	2,705,533	35	3,818,565	48
CREDITOS BURSATILES LARGO PLAZO	2,835,000	100	3,587,953	100
OBLIGACIONES	-	0	-	0
PAGARE DE MEDIANO PLAZO	2,635,000	100	3,587,953	100
OTROS CREDITOS	-	0	48,558	100
OTROS CREDITOS CON COSTO	-	0	48,558	100
OTROS CREDITOS SIN COSTO	-	0	-	0
CREDITOS DIFERIDOS	1,485,335	100	1,746,490	100
CREDITO MERCANTIL	877,458	59	1,140,466	65
IMPUESTOS DIFERIDOS	607,138	41	593,710	34
OTROS	739	0	12,314	1
OTROS PASIVOS	63,722	100	13,103	100
RESERVAS	63,722	100	13,092	100
OTROS PASIVOS	-	0	11	0
EXCESO (INSUFICIENCIA) EN LA ACTUALIZACIÓN DEL CAPITAL CONTABLE	18,033,120	100	17,402,587	100
RESULTADO ACUMULADO POR POSICION MONETARIA	167,037	1	167,037	1
RESULTADO POR TENENCIA DE ACTIVOS NO MONETARIOS	18,200,157	-101	17,569,604	-101
SIFIC / ICS	BOLSA MEXICANA DE VALORES	CLAVE DE COTIZACION:	GCARSO	

GRUPO CARSO, S.A. DE C.V.

ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO
AL 31 DE DICIEMBRE DE 1998 Y 1997

(Miles de Pesos)

CONCEPTOS	TRIMESTRE AÑO ACTUAL		TRIMESTRE AÑO ANTERIOR	
	IMPORTE	%	IMPORTE	%
VENTAS NETAS	35,802,689	100	35,501,658	100
COSTO DE VENTAS	24,262,216	68	23,518,514	66
RESULTADO BRUTO	11,540,473	32	11,983,144	34
GASTOS DE OPERACIÓN	5,513,965	15	5,404,039	15
RESULTADO DE OPERACIÓN	6,026,508	17	6,579,105	19
COSTO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO	1,949,504	5	621,805	2
RESULTADO DESPUES DE COSTO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO	4,077,004	11	5,957,300	17
OTRAS OPERACIONES FINANCIERAS	302,802	-1	5,671	0
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS Y P.T.U.	4,379,806	12	5,962,971	17
PROVISION PARA IMPUESTOS Y P.T.U.	1,353,426	4	2,579,592	7
RESULTADO NETO DESPUES DE IMPUESTOS Y P.T.U.	3,026,380	8	3,383,379	10
PARTICIPACION EN LOS RESULTADOS DE SUBSIDIARIAS Y ASOCIADAS NO CONSOLIDADAS	90,401	0	88,136	0
RESULTADO NETO POR OPERACIONES CONTINUAS	3,116,781	9	3,471,515	10
RESULTADO NETO POR OPERACIONES DISCONTINUADAS	-	0	-	0
RESULTADO NETO	3,116,781	9	4,264,310	10
PARTIDAS EXTRAORDINARIAS EGRESO (INGRESO) NETO	-	0	-	-12
EFFECTO AL INICIO DEL EJERCICIO POR CAMBIOS EN PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD (NETO)	-	0	-	0
RESULTADO NETO	3,116,781	9	7,735,825	22
PARTICIPACION MINORITARIA	416,812	1	585,504	2
RESULTADO NETO MAYORITARIO	2,699,969	8	7,150,321	20

SIFIC / ICS

BOLSA MEXICANA DE VALORES

CLAVE DE COTIZACION:

GCARSO

GRUPO CARSO, S.A. DE C.V.

ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO
DESGLOSE DE LOS PRINCIPALES CONCEPTOS

(Miles de Pesos)

CONCEPTOS	TRIMESTRE AÑO ACTUAL		TRIMESTRE AÑO ANTERIOR	
	IMPORTE		IMPORTE	
VENTAS TOTALES	35,802,690		35,501,659	
RESULTADO FISCAL DEL EJERCICIO	1,178,421		4,617,874	
VENTAS NETAS *	35,802,689		35,501,658	
RESULTADO DE OPERACIÓN *	6,026,508		6,579,105	
RESULTADO NETO MAYORITARIO*	2,699,969		7,150,321	
RESULTADO NETO*	3116781		7,735,825	

(*) INFORMACION A LOS ULTIMOS DOCE MESES

SIFIC / ICS

BOLSA MEXICANA DE VALORES

CLAVE DE COTIZACION:

GCARSO

GRUPO CARSO, S.A. DE C.V.

ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA CONSOLIDADO
AL 31 DE DICIEMBRE DE 1998 Y 1997

(Miles de Pesos)

CONCEPTOS	TRIMESTRE AÑO ACTUAL		TRIMESTRE AÑO ANTERIOR	
	IMPORTE		IMPORTE	
RESULTADO NETO	3,116,781		7,735,825	
PARTIDAS APLICADAS A RESULTADOS QUE NO REQUIEREN UTILIZACION DE RECURSOS	2,080,337		2,525,640	
FLUJO DERIVADO DEL RESULTADO NETO DEL EJERCICIO	5,197,118		5,210,185	
FLUJO DERIVADO DE CAMBIOS EN EL CAPITAL DE TRABAJO	1,636,752		2,647,499	
RECURSOS GENERADOS (UTILIZADOS) POR LA OPERACION	3,660,366		2,562,686	
FLUJO DERIVADO POR FINANCIAMIENTO AJENO	1,846,413		741,436	
FLUJO DERIVADO POR FINANCIAMIENTO PROPIO	1,385,824		2,254,026	
RECURSOS GENERADOS (UTILIZADOS) MEDIANTE FINANCIAMIENTO	460,689		2,995,462	
RECURSOS GENERADOS (UTILIZADOS) EN ACTIVIDADES DE INVERSION	3,711,209		1,686,698	
INCREMENTO (DECREMENTO) NETO EN EFECTIVO E INVERSIONES TEMPORALES	309,746		1,253,922	
EFECTIVO E INVERSIONES TEMPORALES AL INICIO DEL PERIODO	5,211,879		3,957,955	
EFECTIVO E INVERSIONES TEMPORALES AL FINAL DEL PERIODO	5,521,625		5,211,877	

SIFIC / ICS BOLSA MEXICANA DE VALORES

CLAVE DE COTIZACION:

GCARSO

GRUPO CARSO, S.A. DE C.V.

ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA CONSOLIDADO
DESGLOSE DE PRINCIPALES CONCEPTOS
 (Miles de Pesos)

CONCEPTOS	TRIMESTRE AÑO ACTUAL	TRIMESTRE AÑO ANTERIOR
	IMPORTE	IMPORTE
(+) - PARTIDAS APLICADAS A RESULTADOS QUE NO REQUIEREN UTILIZACION DE RECURSOS	2,080,337	- 2,525,640
+ DEPRECIACION Y AMORTIZACION DEL EJERCICIO	1,520,671	1,692,307
+ (-) INCRE. (DECRE.) NETO EN LA RVA. PARA PENSION Y PRIMA DE ANTIGÜEDAD	-	-
+(-) PERDIDA (GANANCIA) NETA EN CAMBIOS	-	-
+(-) PERDIDA (GANANCIA) NETA POR ACTUALIZACION DE PASIVOS Y ACTIVOS	-	-
+(-) OTRAS PARTIDAS	559,666	- 4,217,947
FLUJO DERIVADO DE CAMBIOS EN EL CAPITAL DE TRABAJO	- 1,636,752	- 2,647,499
+(-) DECREMENTO (INCREMENTO) EN CUENTAS POR COBRAR	744,973	- 388,124
+(-) DECREMENTO (INCREMENTO) EN INVENTARIOS	- 873,691	- 1,051,669
+(-) DECREMENTO (INCREMENTO) EN OTRAS CUENTAS POR COBRAR Y OTROS ACTIVOS	- 1,231,884	- 2,679,839
+(-) INCREMENTO (DECREMENTO) EN PROVEEDORES	- 59,113	968,173
+(-) INCREMENTO (DECREMENTO) EN OTROS PASIVOS	- 217,037	503,980
FLUJO DERIVADO POR FINANCIAMIENTO AJENO	1,846,413	- 741,436
+ FINANCIAMIENTO BANCARIO Y BURSATIL A CORTO PLAZO	1,396,389	- 3,104,630
+ FINANCIAMIENTO BANCARIO Y BURSATIL A LARGO PLAZO	171,000	3,085,369
+ DIVIDENDOS COBRADOS	347,470	43,848
+ OTROS FINANCIAMIENTOS	-	1,604,904
(-) AMORTIZACION DE FINANCIAMIENTOS BANCARIOS	-	-
(-) AMORTIZACION DE FINANCIAMIENTOS BURSATILES	-	- 2,370,927
(-) AMORTIZACION DE OTROS FINANCIAMIENTOS	- 68,446	-
FLUJO DERIVADO POR FINANCIAMIENTO PROPIO	- 1,385,824	- 2,254,026
+(-) INCREMENTO (DECREMENTO) EN EL CAPITAL SOCIAL	- 12,749	- 3,895
(-) DIVIDENDOS PAGADOS	- 1,094,427	- 2,134,070
+ PRIMA EN VENTA DE ACCIONES	- 278,648	116,061
+ APORTACIONES PARA FUTUROS AUMENTOS DE CAPITAL	-	-
RECURSOS GENERADOS (UTILIZADOS) EN ACTIVIDADES DE INVERSION	- 3,711,209	1,686,698
+(-) DECREMENTO (INCREMENTO) EN INVERSIONES DE ACCS. CON CARÁCTER PERMANENTE	- 499,573	4,694,452
(-) ADQUISICION DE INMUEBLES, PLANTA Y EQUIPO	- 2,892,251	- 2,878,279
(-) INCREMENTO EN CONSTRUCCIONES EN PROCESO	- 484,536	- 160,471
+ VENTAS DE OTRAS INVERSIONES CON CARACTER PERMANENTE	-	-
+ VENTAS DE ACTIVOS FIJOS TANGIBLES	165,151	30,996
+(-) OTRAS PARTIDAS	-	-

SIFIC / ICS BOLSA MEXICANA DE VALORES

CLAVE DE COTIZACION:

GCARSO

GRUPO CARSO, S.A. DE C.V.

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA CONSOLIDADO
AL 31 DE DICIEMBRE DE 1997 Y 1996
(Miles de Pesos)

CONCEPTOS	TRIMESTRE AÑO ACTUAL		TRIMESTRE AÑO ANTERIOR	
	IMPORTE	%	IMPORTE	%
ACTIVO TOTAL	39,604,276	100	33,716,311	100
ACTIVO CIRCULANTE	16,189,815	41	12,335,223	37
RECIBOS E INVERSIONES TEMPORALES	4,342,693	11	3,336,949	16
DOCUMENTOS Y DOCUMENTOS POR COBRAR (NETO)	5,543,076	14	4,134,385	12
DEBITAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR (NETO)	874,616	2	797,441	2
RENTAS	5,083,894	13	3,998,245	12
ACTIVOS CIRCULANTES A LARGO PLAZO	345,536	1	68,203	0
DOCUMENTOS Y DOCUMENTOS POR COBRAR (NETO)	773,668	2	1,069,539	3
INVERSIONES EN ACCIONES DE SUBSIDIARIAS Y ASOCIADAS CONSOLIDADAS	27,784	0	8,100	0
INVERSIONES	363,587	1	1,057,725	3
INVERSIONES EN BIENES MUEBLES PLANTA Y EQUIPO (NETO)	382,295	1	3,714	0
MUEBLES	21,611,754	55	19,360,419	57
EQUIPO INDUSTRIAL	13,967,637	35	10,341,836	31
EQUIPOS	20,809,195	52	22,158,760	66
PRECIACION ACUMULADA	1,903,750	5	1,397,771	4
CONSTRUCCIONES EN PROCESO	15,442,784	39	15,186,540	45
ACTIVO DIFERIDO (NETO)	573,956	1	648,592	2
ACTIVOS PASIVOS	688,872	2	631,365	2
ACTIVOS PASIVOS	340,169	1	319,765	1
PASIVO TOTAL	21,241,469	100	18,543,200	100
PASIVO CIRCULANTE	11,615,098	55	12,420,224	64
PROVEEDORES	3,194,252	15	1,942,116	10
DEBITOS BANCARIOS	6,053,713	28	6,726,330	34
DEBITOS BURSÁTILES	322,560	2	1,096,813	6
PUESTOS POR PAGAR	586,577	3	461,145	2
PASIVOS CIRCULANTES A LARGO PLAZO	1,457,994	7	2,193,820	11
DEBITOS BANCARIOS	8,246,191	39	6,794,000	35
DEBITOS BURSÁTILES	3,651,906	17	1,096,840	6
DEBITOS CREDITOS	4,525,000	21	5,697,160	29
DEBITOS DIFERIDOS	69,295	0	-	0
PASIVOS	1,369,096	6	322,989	2
PASIVOS	11,086	0	5,987	0
CAPITAL CONTABLE	18,362,807	100	14,173,111	100
PARTICIPACION MINORITARIA	2,475,236	13	2,216,809	16
CAPITAL CONTABLE MAYORITARIO	15,887,571	87	11,956,302	84
CAPITAL CONTRIBUIDO	6,166,122	34	6,161,837	43
CAPITAL SOCIAL PAGADO (NOMINAL)	1,394,825	8	1,398,109	10
ACTUALIZACION CAPITAL SOCIAL PAGADO	3,242,324	18	3,242,566	23
PRIMA EN VENTA DE ACCIONES	1,528,973	8	1,521,172	11
PORTACIONES PARA FUTUROS AUMENTOS DE CAPITAL	-	0	-	0
CAPITAL GANADO (PERDIDO)	9,721,449	53	5,794,465	41
RESULTADOS ACUMULADOS Y RESERVA DE CAPITAL	17,479,683	95	14,472,924	102
RESERVA PARA RECOMPRA DE ACCIONES	753,451	4	859,392	6
EXCESO (INSUFICIENCIA) EN LA ACTUALIZACION DE CAPITAL CONTABLE	14,622,217	-80	13,323,240	-94
RESULTADO NETO DEL EJERCICIO	6,110,532	33	3,785,389	27

BIC / ICS

BOLSA MEXICANA DE VALORES

CLAVE DE COTIZACION:

GCARSO

GRUPO CARSO, S.A. DE C.V.

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA CONSOLIDADO
DESGLOSE DE LOS PRINCIPALES CONCEPTOS

(Miles de Pesos)

CONCEPTOS	TRIMESTRE AÑO ACTUAL		TRIMESTRE AÑO ANTERIOR	
	IMPORTE	%	IMPORTE	%
ACTIVO E INVERSIONES TEMPORALES	4,342,693	100	3,336,949	100
ACTIVO	291,859	7	232,703	7
INVERSIONES TEMPORALES	4,050,834	93	3,104,246	93
ACTIVOS DIFERIDOS	688,872	100	631,365	100
ACTIVOS AMORTIZABLES (NETO)	88,253	13	74,851	12
ACTIVO MERCANTIL	566,842	82	542,372	86
ACTIVOS DIFERIDOS	6,058	1	5,823	1
ACTIVOS	27,719	4	8,319	1
ACTIVO CIRCULANTE	11,615,096	100	12,420,224	100
ACTIVOS EN MONEDA EXTRANJERA	5,421,371	47	5,517,424	42
ACTIVOS EN MONEDA NACIONAL	6,193,725	53	7,262,800	58
ACTIVOS BURSATILES CORTO PLAZO	322,560	100	1,096,813	100
ACTIVO DEL COMERCIAL	-	0	966,628	88
ACTIVO DE MEDIANO PLAZO	-	0	-	0
ACTIVACION CIRCULANTE DE OBLIGACIONES	322,560	100	130,185	12
ACTIVOS PASIVOS CIRCULANTES	1,457,894	100	2,193,820	100
ACTIVOS PASIVOS CIRCULANTES CON COSTO	232,024	16	853,956	39
ACTIVOS PASIVOS CIRCULANTES SIN COSTO	1,225,970	84	1,339,864	61
ACTIVO A LARGO PLAZO	8,246,191	100	6,794,000	100
ACTIVO EN MONEDA EXTRANJERA	3,526,904	43	1,383,374	20
ACTIVO EN MONEDA NACIONAL	4,719,287	57	5,410,626	80
ACTIVOS BURSATILES LARGO PLAZO	4,525,000	100	5,697,160	100
ACTIVACIONES	-	0	363,625	6
ACTIVO DE MEDIANO PLAZO	4,525,000	100	5,333,535	94
ACTIVOS CREDITOS	69,285	100	-	100
ACTIVOS CREDITOS CON COSTO	69,285	100	-	0
ACTIVOS CREDITOS SIN COSTO	-	0	-	0
ACTIVOS DIFERIDOS	1,369,096	100	322,989	100
ACTIVO MERCANTIL	907,288	66	-	0
ACTIVOS DIFERIDOS	448,738	33	322,989	100
ACTIVOS	13,070	1	-	0
ACTIVOS PASIVOS	11,088	100	5,987	100
ACTIVOS PASIVOS	10,997	99	5,987	100
ACTIVOS PASIVOS	109	1	-	0
ACTIVO (INSUFICIENCIA) EN LA ACTUALIZACIÓN DEL CAPITAL CONTABLE	- 14,822,217	100	- 13,323,240	100
ACTIVO RESULTADO ACUMULADO POR POSICION MONETARIA	140,834	1	140,834	1
ACTIVO RESULTADO POR TENENCIA DE ACTIVOS NO MONETARIOS	- 14,783,051	-101	- 13,323,240	-101

BOLSA MEXICANA DE VALORES

BOLSA MEXICANA DE VALORES

CLAVE DE COTIZACION:

GCARSO

GRUPO CARSO, S.A. DE C.V.

ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO
AL 31 DE DICIEMBRE DE 1997 Y 1996

(Miles de Pesos)

CONCEPTOS	TRIMESTRE AÑO ACTUAL		TRIMESTRE AÑO ANTERIOR	
	IMPORTE	%	IMPORTE	%
INGRESOS NETAS	29,937,034	100	27,733,501	100
DECRETO DE VENTAS	19,881,671	66	18,083,996	65
RESULTADO BRUTO	10,055,363	34	9,649,505	35
DECRETO DE OPERACIÓN	4,563,650	15	3,740,777	13
RESULTADO DE OPERACIÓN	5,491,713	18	5,908,728	21
DECRETO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO	510,954	2	236,102	1
RESULTADO DESPUES DE COSTO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO	4,980,759	17	5,672,626	20
DECRETO DE OPERACIONES FINANCIERAS	68,242	0	131,070	0
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS Y P.T.U.	5,049,001	17	5,803,696	21
DECRETO DE PROVISION PARA IMPUESTOS Y P.T.U.	2,144,566	7	1,902,968	7
RESULTADO NETO DESPUES DE IMPUESTOS Y P.T.U.	2,904,435	10	3,900,728	14
DECRETO DE PARTICIPACION EN LOS RESULTADOS DE SUBSIDIARIAS ASOCIADAS NO CONSOLIDADAS	104,099	0	232,067	1
RESULTADO NETO POR OPERACIONES CONTINUAS	3,008,534	10	4,132,795	15
DECRETO DE RESULTADO NETO POR OPERACIONES DISCONTINUADAS	-	0	-	0
RESULTADO NETO ANTES DE PARTIDAS EXTRAORDINARIAS	3,008,534	10	4,132,795	15
DECRETO DE PARTIDAS EXTRAORDINARIAS EGRESO (INGRESO) NETO	839,457	-3	270,472	1
DECRETO DE RESULTADO AL INICIO DEL EJERCICIO POR CAMBIOS EN PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD (NETO).	-	0	-	0
RESULTADO NETO	3,847,991	13	4,403,267	16
DECRETO DE PARTICIPACION MINORITARIA	2,262,541	-8	617,878	2
RESULTADO NETO MAYORITARIO	6,110,532	20	3,785,389	14

GRUPO CARSO, S.A. DE C.V.
ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO
DESGLOSE DE LOS PRINCIPALES CONCEPTOS

(Miles de Pesos)

CONCEPTOS	TRIMESTRE AÑO ACTUAL		TRIMESTRE AÑO ANTERIOR	
	IMPORTE		IMPORTE	
INGRESOS TOTALES	29,937,035		27,733,502	
RESULTADO FISCAL DEL EJERCICIO	3,847,096		3,222,578	
INGRESOS NETOS *	29,937,034		27,733,501	
RESULTADO DE OPERACIÓN *	5,491,713		5,908,728	
RESULTADO NETO MAYORITARIO*	6,110,532		3,785,389	
RESULTADO NETO*	3,847,991		4,403,267	

INFORMACION A LOS ULTIMOS DOCE MESES

GRUPO CARSO, S.A. DE C.V.

ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA CONSOLIDADO
AL 31 DE DICIEMBRE DE 1997 Y 1996

(Miles de Pesos)

CONCEPTOS	TRIMESTRE AÑO ACTUAL		TRIMESTRE AÑO ANTERIOR	
	IMPORTE		IMPORTE	
RESULTADO NETO		3,847,991		4,403,267
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES APLICADAS A RESULTADOS QUE NO QUIEREN UTILIZACION DE RECURSOS		523,271		1,103,079
INGRESO DERIVADO DEL RESULTADO NETO DEL EJERCICIO		4,371,262		5,506,346
INGRESO DERIVADO DE CAMBIOS EN EL CAPITAL DE TRABAJO	-	378,582	-	5,128,168
CURSOS GENERADOS (UTILIZADOS) POR LA OPERACION		3,992,680		378,178
INGRESO DERIVADO POR FINANCIAMIENTO AJENO	-	2,578,412	-	36,266
INGRESO DERIVADO POR FINANCIAMIENTO PROPIO	-	1,259,833	-	2,318,014
CURSOS GENERADOS (UTILIZADOS) MEDIANTE FINANCIAMIENTO	-	3,838,245	-	2,281,748
CURSOS GENERADOS (UTILIZADOS) EN ACTIVIDADES DE INVERSION		851,309		1,862,476
INCREMENTO (DECREMENTO) NETO EN EFECTIVO E INVERSIONES TEMPORALES		1,005,744		3,766,046
EFECTIVO E INVERSIONES TEMPORALES AL INICIO DEL PERIODO		3,336,949		7,102,995
EFECTIVO E INVERSIONES TEMPORALES AL FINAL DEL PERIODO		4,342,693		3,336,949

BOLSA / ICS

BOLSA MEXICANA DE VALORES

CLAVE DE COTIZACION:

GCARSO

GRUPO CARSO, S.A. DE C.V.

ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA CONSOLIDADO
DESGLOSE DE PRINCIPIOS CONCEPTOS
(Miles de Pesos)

CONCEPTOS	TRIMESTRE AÑO ACTUAL	TRIMESTRE AÑO ANTERIOR
	IMPORTE	IMPORTE
PARTIDAS APLICADAS A RESULTADOS QUE NO REQUIEREN UTILIZACION DE RECURSOS	523,271	1,103,079
PRECIACION Y AMORTIZACION DEL EJERCICIO	1,283,606	1,123,298
INCRE. (DECRE.) NETO EN LA RVA. PARA PENSION Y PRIMA ANTIGÜEDAD	-	-
PERDIDA (GANANCIA) NETA EN CAMBIOS	-	-
PERDIDA (GANANCIA) NETA POR ACTUALIZACION DE PASIVOS Y ACTIVOS	-	-
OTRAS PARTIDAS	760,335	20,219
MOVIMIENTO DERIVADO DE CAMBIOS EN EL CAPITAL DE TRABAJO	378,582	5,128,168
DECREMENTO (INCREMENTO) EN CUENTAS POR COBRAR	343,028	116,554
DECREMENTO (INCREMENTO) EN INVENTARIOS	661,460	389,275
DECREMENTO (INCREMENTO) EN OTRAS CUENTAS POR COBRAR Y OTROS ACTIVOS	242,722	1,341,279
INCREMENTO (DECREMENTO) EN PROVEEDORES	807,863	90,594
INCREMENTO (DECREMENTO) EN OTROS PASIVOS	60,965	6,054,212
MOVIMIENTO DERIVADO POR FINANCIAMIENTO AJENO	2,578,412	36,266
FINANCIAMIENTO BANCARIO Y BURSÁTIL A CORTO PLAZO	2,629,518	786,019
FINANCIAMIENTO BANCARIO Y BURSÁTIL A LARGO PLAZO	2,594,480	7,027
DIVIDENDOS COBRADOS	45,908	262,300
OTROS FINANCIAMIENTOS	-	-
AMORTIZACION DE FINANCIAMIENTOS BANCARIOS	-	-
AMORTIZACION DE FINANCIAMIENTOS BURSÁTILES	1,999,615	-
AMORTIZACION DE OTROS FINANCIAMIENTOS	589,647	1,005,026
MOVIMIENTO DERIVADO POR FINANCIAMIENTO PROPIO	1,269,833	2,318,014
INCREMENTO (DECREMENTO) EN EL CAPITAL SOCIAL	3,284	-
DIVIDENDOS PAGADOS	1,155,805	2,318,014
PRIMA EN VENTA DE ACCIONES	100,644	-
REPORTACIONES PARA FUTUROS AUMENTOS DE CAPITAL	-	-
RECURSOS GENERADOS (UTILIZADOS) EN ACTIVIDADES DE INVERSION	851,309	1,862,476
DECREMENTO (INCREMENTO) EN INVERSIONES DE ACCIONES CON CARÁCTER PERMANENTE	3,284,222	259,466
ADQUISICION DE INMUEBLES, PLANTA Y EQUIPO	2,378,606	1,578,375
INCREMENTO EN CONSTRUCCIONES EN PROCESO	98,042	53,325
VENTAS DE OTRAS INVERSIONES CON CARACTER PERMANENTE	-	-
VENTAS DE ACTIVOS FIJOS TANGIBLES	41,735	253,992
(-) OTRAS PARTIDAS	-	225,302

IFIC / ICS

BOLSA MEXICANA DE VALORES

CLAVE DE COTIZACION:

GCARSO

GRUPO CARSO, S.A. DE C.V.

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA CONSOLIDADO

AL 31 DE DICIEMBRE DE 1996 Y 1995

(Miles de Pesos)

CONCEPTOS	TRIMESTRE AÑO ACTUAL		TRIMESTRE AÑO ANTERIOR	
	IMPORTE	%	IMPORTE	%
ACTIVO TOTAL	29,136,115	100	46,453,775	100
ACTIVO CIRCULANTE	10,666,543	37	15,192,588	33
EFFECTIVO E INVERSIONES TEMPORALES	2,883,641	10	6,138,069	13
CLIENTES Y DOCUMENTOS POR COBRAR (NETO)	3,572,748	12	3,472,028	7
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR (NETO)	689,115	2	1,481,629	3
INVENTARIOS	3,455,103	12	3,665,004	8
OTROS ACTIVOS CIRCULANTES	65,936	0	435,836	1
LARGO PLAZO	917,248	3	9,583,563	21
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR (NETO)	-	0	-	0
INVERSIONES EN ACCIONES DE SUBSIDIARIAS Y ASOCIADAS NO CONSOLIDADAS	914,039	3	9,578,325	21
OTRAS INVERSIONES	3,209	0	5,238	0
INMUEBLES PLANTA Y EQUIPO (NETO)	16,730,400	57	18,375,025	40
INMUEBLES	8,936,948	31	9,474,968	20
MAQUINARIA Y EQUIPO INDUSTRIAL	19,148,600	66	21,504,100	46
OTROS EQUIPOS	1,207,890	4	1,231,290	3
DEPRECIACION ACUMULADA	13,123,522	45	14,413,792	31
CONSTRUCCIONES EN PROCESO	560,484	2	578,459	1
ACTIVO DIFERIDO (NETO)	545,598	2	3,126,452	7
OTROS ACTIVOS	276,326	1	176,149	0
PASIVO TOTAL	16,888,353	100	17,220,611	100
PASIVO CIRCULANTE	10,732,896	64	13,516,945	78
PROVEEDORES	1,678,289	10	1,600,002	9
CREDITOS BANCARIOS	5,812,591	34	5,561,875	32
CREDITOS BURSÁTILES	947,816	6	2,890,847	17
IMPUESTOS POR PAGAR	398,500	2	550,568	3
OTROS PASIVOS CIRCULANTES	1,895,800	11	2,813,653	16
PASIVO A LARGO PLAZO	5,871,068	35	3,647,900	21
CREDITOS BANCARIOS	947,840	6	953,913	6
CREDITOS BURSÁTILES	4,923,228	29	2,451,671	4
OTROS CREDITOS	-	0	242,316	1
CREDITOS DIFERIDOS	279,115	2	31,362	0
OTROS PASIVOS	5,174	0	24,404	0
CAPITAL CONTABLE	12,247,762	100	29,233,164	100
PARTICIPACION MINORITARIA	1,915,666	16	2,445,121	8
CAPITAL CONTABLE MAYORITARIO	10,332,096	84	26,788,043	92
CAPITAL CONTRIBUIDO	5,324,781	43	9,990,831	34
CAPITAL SOCIAL PAGADO (NOMINAL)	1,098,109	11	3,024,132	10
ACTUALIZACION CAPITAL SOCIAL PAGADO	2,612,144	21	5,652,109	19
PRIMA EN VENTA DE ACCIONES	1,314,528	11	1,314,590	4
APORTACIONES PARA FUTUROS AUMENTOS DE CAPITAL	-	0	-	0
CAPITAL GANADO (PERDIDO)	5,007,316	41	16,797,212	57
RESULTADOS ACUMULADOS Y RESERVA DE CAPITAL	12,506,847	102	15,682,834	54
RESERVA PARA RECOMPRA DE ACCIONES	742,647	6	742,647	3
EXCESO (INSUFICIENCIA) EN LA ACTUALIZACION DE CAPITAL CONTABLE	-	-	-	-
	11,513,342	-94	2,511,956	-9
RESULTADO NETO DEL EJERCICIO	3,271,163	27	2,883,687	10

SIFIC / ICS BOLSA MEXICANA DE VALORES

CLAVE DE COTIZACION:

GCARSO

GRUPO CARSO, S.A. DE C.V.

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA CONSOLIDADO
DESGLOSE DE LOS PRINCIPALES CONCEPTOS

(Miles de Pesos)

CONCEPTOS	TRIMESTRE AÑO ACTUAL		TRIMESTRE AÑO ANTERIOR	
	IMPORTE	%	IMPORTE	%
EFFECTIVO E INVERSIONES TEMPORALES	2,883,641	100	6,138,089	100
EFFECTIVO	201,091	7	1,636,048	27
INVERSIONES TEMPORALES	2,682,550	93	4,502,041	73
CARGOS DIFERIDOS	545,598	100	3,126,452	100
GASTOS AMORTIZABLES (NETO)	64,683	12	126,285	4
CREDITO MERCANTIL	468,694	86	3,000,187	96
IMPUESTOS DIFERIDOS	5,032	1	-	0
OTROS	7,189	1	-	0
PASIVO CIRCULANTE	10,732,998	100	13,516,845	100
PASIVOS EN MONEDA EXTRANJERA	4,456,813	42	8,118,626	60
PASIVOS EN MONEDA NACIONAL	6,276,183	58	5,398,319	40
CREDITOS BURSATILES CORTO PLAZO	947,816	100	2,990,847	100
PAPEL COMERCIAL	835,316	88	930,010	31
PAGARE DE MEDIANO PLAZO	-	0	1,123,760	38
PORCION CIRCULANTE DE OBLIGACIONES	112,500	12	937,077	31
OTROS PASIVOS CIRCULANTES	1,895,800	100	2,813,653	100
OTROS PASIVOS CIRCULANTES CON COSTO	737,951	39	1,382,252	49
OTROS PASIVOS CIRCULANTES SIN COSTO	1,157,849	61	1,431,401	51
PASIVO A LARGO PLAZO	5,871,068	100	3,647,900	100
PASIVO EN MONEDA EXTRANJERA	1,195,449	20	623,236	17
PASIVO EN MONEDA NACIONAL	4,675,619	80	3,024,664	83
CREDITOS BURSATILES LARGO PLAZO	4,923,228	100	2,451,671	100
OBLIGACIONES	314,228	6	536,171	22
PAGARE DE MEDIANO PLAZO	4,609,000	94	1,915,500	78
OTROS CREDITOS	-	100	242,316	100
OTROS CREDITOS CON COSTO	-	0	242,326	100
OTROS CREDITOS SIN COSTO	-	0	-	0
CREDITOS DIFERIDOS	279,115	100	31,362	100
CREDITO MERCANTIL	-	0	31,362	100
IMPUESTOS DIFERIDOS	279,115	100	-	0
OTROS	-	0	-	0
OTROS PASIVOS	5,174	100	24,404	100
RESERVAS	5,174	100	24,404	100
OTROS PASIVOS	-	0	-	0
EXCESO (INSUFICIENCIA) EN LA ACTUALIZACIÓN DEL CAPITAL CONTABLE	- 11,513,342	100	- 2,511,956	100
RESULTADO ACUMULADO POR POSICION MONETARIA	121,711	1	121,711	5
RESULTADO POR TENENCIA DE ACTIVOS NO MONETARIOS	- 11,635,053	-101	- 3,633,667	-105

SIFIC / ICS BOLSA MEXICANA DE VALORES

CLAVE DE COTIZACION:

GCARSO

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

GRUPO CARSO, S.A. DE C.V.
ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO
AL 31 DE DICIEMBRE DE 1996 Y 1995

(Miles de Pesos)

CONCEPTOS	TRIMESTRE AÑO ACTUAL		TRIMESTRE AÑO ANTERIOR	
	IMPORTE	%	IMPORTE	%
VENTAS NETAS	23,968,040	100	22,819,283	100
COSTO DE VENTAS	15,627,373	65	14,966,528	66
RESULTADO BRUTO	8,338,667	35	7,852,755	34
GASTOS DE OPERACIÓN	3,232,610	13	3,137,239	14
RESULTADO DE OPERACIÓN	5,106,057	21	4,715,516	21
COSTO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO	204,029	1	2,722,997	12
RESULTADO DESPUES DE COSTO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO	4,902,028	20	1,992,519	9
OTRAS OPERACIONES FINANCIERAS	113,267	0	1,084,969	-5
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS Y P.T.U.	5,015,295	21	3,077,489	13
PROVISION PARA IMPUESTOS Y P.T.U.	1,644,459	7	893,266	4
RESULTADO NETO DESPUES DE IMPUESTOS Y P.T.U.	3,370,836	14	2,184,222	10
PARTICIPACION EN LOS RESULTADOS DE SUBSIDIARIAS Y ASOCIADAS NO CONSOLIDADAS	200,542	1	1,168,615	5
RESULTADO NETO POR OPERACIONES CONTINUAS	3,571,378	15	3,352,837	15
RESULTADO NETO POR OPERACIONES DISCONTINUADAS NETO	-	0	-	0
RESULTADO NETO ANTES DE PARTIDAS EXTRAORDINARIAS	3,571,378	15	3,352,837	15
PARTIDAS EXTRAORDINARIAS EGRESO (INGRESO) NETO	233,729	-1	5,012	0
EFFECTO AL INICIO DEL EJERCICIO POR CAMBIOS EN PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD (NETO).	-	0	-	0
RESULTADO NETO	3,805,107	16	3,357,849	15
PARTICIPACION MINORITARIA	533,044	2	474,162	2
RESULTADO NETO MAYORITARIO	3,271,163	14	2,883,687	13

SIFIC / ICS

BOLSA MEXICANA DE VALORES

CLAVE DE COTIZACION:

GCARSO

GRUPO CARSO, S.A. DE C.V.

ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO
DESGLASE DE LOS PRINCIPALES CONCEPTOS

(Miles de Pesos)

CONCEPTOS	TRIMESTRE AÑO ACTUAL		TRIMESTRE AÑO ANTERIOR	
	IMPORTE		IMPORTE	
VENTAS TOTALES	23,966,041		22,819,284	
RESULTADO FISCAL DEL EJERCICIO	2,784,808		1,600,861	
VENTAS NETAS *	23,966,040		22,819,283	
RESULTADO DE OPERACIÓN *	5,106,057		4,715,516	
RESULTADO NETO MAYORITARIO*	3,271,163		2,883,687	
RESULTADO NETO*	3,805,107		3,357,849	

(*) INFORMACION A LOS ULTIMOS DOCE MESES

GRUPO CARSO, S.A. DE C.V.

ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA CONSOLIDADO
AL 31 DE DICIEMBRE DE 1996 Y 1995

(Miles de Pesos)

CONCEPTOS	TRIMESTRE AÑO ACTUAL		TRIMESTRE AÑO ANTERIOR	
		IMPORTE		IMPORTE
RESULTADO NETO		3,805,107		3,357,849
PARTIDAS APLICADAS A RESULTADOS QUE NO REQUIEREN UTILIZACION DE RECURSOS		953,228	-	67,687
FLUJO DERIVADO DEL RESULTADO NETO DEL EJERCICIO		4,758,335		3,290,162
FLUJO DERIVADO DE CAMBIOS EN EL CAPITAL DE TRABAJO		4,431,532		1,127,570
RECURSOS GENERADOS (UTILIZADOS) POR LA OPERACION		326,803		2,162,592
FLUJO DERIVADO POR FINANCIAMIENTO AJENO		31,341		3,286,059
FLUJO DERIVADO POR FINANCIAMIENTO PROPIO		2,003,123		9,086
RECURSOS GENERADOS (UTILIZADOS) MEDIANTE FINANCIAMIENTO		1,971,782		3,295,145
RECURSOS GENERADOS (UTILIZADOS) EN ACTIVIDADES DE INVERSION		1,609,468		6,399,844
(INCREMENTO (DECREMENTO) NETO EN EFECTIVO E INVERSIONES TEMPORALES		3,254,447		942,107
AL INICIO DEL PERIODO		6,138,088		7,080,196
AL FINAL DEL PERIODO		2,883,641		6,138,089

SIFIC / ICS

BOLSA MEXICANA DE VALORES

CLAVE DE COTIZACION:

GCARSO

GRUPO CARSO, S.A. DE C.V.

ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA CONSOLIDADO
DESGLASE DE PRINCIPIOS CONCEPTOS
 (Miles de Pesos)

CONCEPTOS	TRIMESTRE AÑO ACTUAL	TRIMESTRE AÑO ANTERIOR
	IMPORTE	IMPORTE
(+) - PARTIDAS APLICADAS A RESULTADOS QUE NO REQUIEREN UTILIZACION DE RECURSOS	953,228	- 67,687
+DEPRECIACION Y AMORTIZACION DEL EJERCICIO	970,703	956,764
+ (-) INCRE. (DECRE.) NETO EN LA RVA. PARA PENSION Y PRIMA DE ANTIGÜEDAD	-	-
+(-) PERDIDA (GANANCIA) NETA EN CAMBIOS	-	-
+(-) PERDIDA (GANANCIA) NETA POR ACTUALIZACION DE PASIVOS Y ACTIVOS	-	-
+(-) OTRAS PARTIDAS	17,475	- 1,024,451
FLUJO DERIVADO DE CAMBIOS EN EL CAPITAL DE TRABAJO	- 4,431,532	- 1,127,570
+(-) DECREMENTO (INCREMENTO) EN CUENTAS POR COBRAR	- 100,721	184,816
+(-) DECREMENTO (INCREMENTO) EN INVENTARIOS	- 336,394	193,114
+(-) DECREMENTO (INCREMENTO) EN OTRAS CUENTAS POR COBRAR Y OTROS ACTIVOS	1,159,073	- 654,345
+(-) INCREMENTO (DECREMENTO) EN PROVEEDORES	78,287	- 314,733
+(-) INCREMENTO (DECREMENTO) EN OTROS PASIVOS	- 5,231,777	- 536,422
FLUJO DERIVADO POR FINANCIAMIENTO AJENO	31,341	3,286,059
+ FINANCIAMIENTO BANCARIO Y BURSATIL A CORTO PLAZO	679,243	2,810,286
+ FINANCIAMIENTO BANCARIO Y BURSATIL A LARGO PLAZO	- 6,073	237,245
+ DIVIDENDOS COBRADOS	226,668	340,838
+ OTROS FINANCIAMIENTOS	-	-
(-) AMORTIZACION DE FINANCIAMIENTOS BANCARIOS	-	-
(-) AMORTIZACION DE FINANCIAMIENTOS BURSATILES	-	-
(-) AMORTIZACION DE OTROS FINANCIAMIENTOS	- 868,497	- 102,290
FLUJO DERIVADO POR FINANCIAMIENTO PROPIO	- 2,003,123	8,086
+(-) INCREMENTO (DECREMENTO) EN EL CAPITAL SOCIAL	-	387,941
(-) DIVIDENDOS PAGADOS	- 2,003,123	- 378,855
+ PRIMA EN VENTA DE ACCIONES	-	-
+APORTACIONES PARA FUTUROS AUMENTOS DE CAPITAL	-	-
RECURSOS GENERADOS (UTILIZADOS) EN ACTIVIDADES DE INVERSION	- 1,609,468	- 6,399,844
+(-) DECREMENTO (INCREMENTO) EN INVERSIONES DE ACCS. CON CARÁCTER PERMANENTE	- 224,219	- 4,569,070
(-) ADQUISICION DE INMUEBLES, PLANTA Y EQUIPO	- 1,363,960	- 1,830,774
(-) INCREMENTO EN CONSTRUCCIONES EN PROCESO	- 46,081	-
+ VENTAS DE OTRAS INVERSIONES CON CARACTER PERMANENTE	-	-
+ VENTAS DE ACTIVOS FIJOS TANGIBLES	219,488	-
+(-) OTRAS PARTIDAS	- 194,696	-

SIFIC / ICS

BOLSA MEXICANA DE VALORES

CLAVE DE COTIZACION:

GCARSO

GRUPO CARSO, S.A. DE C.V.

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA CONSOLIDADO
AL 31 DE DICIEMBRE DE 1995 Y 1994
 (Miles de Pesos)

CONCEPTOS	TRIMESTRE AÑO ACTUAL		TRIMESTRE AÑO ANTERIOR	
	IMPORTE	%	IMPORTE	%
ACTIVO TOTAL	35,921,228	100	33,693,218	100
ACTIVO CIRCULANTE	11,579,900	32	12,340,697	37
EFFECTIVO E INVERSIONES TEMPORALES	4,753,914	13	5,544,318	16
CLIENTES Y DOCUMENTOS POR COBRAR (NETO)	2,772,524	8	2,741,951	8
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR (NETO)	1,182,566	3	529,036	2
INVENTARIOS	2,805,539	8	3,004,474	9
OTROS ACTIVOS CIRCULANTES	65,357	0	520,918	2
A LARGO PLAZO	7,448,007	21	5,873,914	17
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR (NETO)				
INVERSIONES EN ACCIONES DE SUBSIDIARIAS Y ASOCIADAS NO CONSOLIDADAS	7,447,633	21	5,673,771	17
OTRAS INVERSIONES	374	0	143	0
INMUEBLES PLANTA Y EQUIPO (NETO)	14,293,174	40	14,177,494	42
INMUEBLES	7,499,275	21	8,432,439	25
MAQUINARIA Y EQUIPO INDUSTRIAL	15,827,386	44	15,466,488	46
OTROS EQUIPOS	959,199	3	1,009,523	3
DEPRECIACION ACUMULADA	10,398,402	29	11,169,402	33
CONSTRUCCIONES EN PROCESO	405,716	1	438,446	1
ACTIVO DIFERIDO (NETO)	2,459,821	7	1,389,789	4
OTROS ACTIVOS	140,326	0	111,324	0
PASIVO TOTAL	13,259,432	100	11,359,026	100
PASIVO CIRCULANTE	9,245,951	70	7,574,624	67
PROVEEDORES	1,291,659	10	1,448,362	13
CREDITOS BANCARIOS	4,281,536	32	2,147,162	19
CREDITOS BURSÁTILES	1,304,877	10	1,180,110	10
IMPUESTOS POR PAGAR	345,940	3	942,883	8
OTROS PASIVOS CIRCULANTES	2,021,939	15	1,856,107	16
PASIVO A LARGO PLAZO	3,945,326	30	3,538,623	31
CREDITOS BANCARIOS	779,372	6	528,353	5
CREDITOS BURSÁTILES	2,857,078	22	2,877,666	25
OTROS CREDITOS	208,876	2	132,604	1
CREDITOS DIFERIDOS	5,752	0	117	0
OTROS PASIVOS	62,403	0	245,662	2
CAPITAL CONTABLE CONSOLIDADO	22,681,796	0	22,334,192	0
PARTICIPACION MINORITARIA	1,900,484	0	2,131,638	0
CAPITAL CONTABLE MAYORITARIO	20,781,332	100	20,202,554	100
CAPITAL CONTRIBUIDO	7,823,673	38	7,696,756	38
CAPITAL SOCIAL PAGADO (NOMINAL)	3,024,132	15	3,010,698	15
ACTUALIZACION CAPITAL SOCIAL PAGADO	3,770,105	18	3,763,026	19
PRIMA EN VENTA DE ACCIONES	1,029,436	5	923,034	5
APORTACIONES PARA FUTUROS AUMENTOS DE CAPITAL	-	0	-	0
CAPITAL GANADO (PERDIDO)	12,837,659	62	12,505,798	62
RESULTADOS ACUMULADOS Y RESERVA DE CAPITAL	12,281,173	59	9,691,650	48
RESERVA PARA RECOMPRA DE ACCIONES	581,584	3	404,593	2
EXCESO (INSUFICIENCIA) EN LA ACTUALIZACION DE CAPITAL CONTABLE	2,083,686	-10	179,968	-1
RESULTADO NETO DEL EJERCICIO	2,158,588	10	2,569,523	13
SIFIC / ICS	BOLSA MEXICANA DE VALORES	CLAVE DE COTIZACION:	GCARSO	

GRUPO CARSO, S.A. DE C.V.

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA CONSOLIDADO
DESGLOSE DE LOS PRINCIPALES CONCEPTOS
(Miles de Pesos)

CONCEPTOS	TRIMESTRE AÑO ACTUAL		TRIMESTRE AÑO ANTERIOR	
	IMPORTE	%	IMPORTE	%
EFFECTIVO E INVERSIONES TEMPORALES	4,753,914		5,544,318	
EFFECTIVO	1,287,257		518,542	
INVERSIONES TEMPORALES	3,466,657		5,025,776	
PASIVO CIRCULANTE	9,245,951		7,574,624	
PASIVOS EN MONEDA EXTRANJERA	6,134,767		-	
PASIVOS EN MONEDA NACIONAL	3,111,184		7,574,624	
CREDITOS BURSATILES	1,304,877		1,180,110	
PAPEL COMERCIAL	728,277		726,935	
PAPEL COMERCIAL INDIZADO	-		-	
PORCION CIRCULANTE DE OBLIGACIONES	576,600		453,175	
PORCION CIRCULANTE DE OBLIGACIONES INDIZADAS	-		-	
OTROS PASIVOS CIRCULANTES	2,021,939		1,856,107	
OTROS PASIVOS CIRCULANTES CON COSTO	1,066,825		1,104,176	
OTROS PASIVOS CIRCULANTES SIN COSTO	955,114		751,931	
PASIVO A LARGO PLAZO	3,945,328		3,538,623	
PASIVO EN MONEDA EXTRANJERA	1,047,628		-	
PASIVO EN MONEDA NACIONAL	2,897,698		3,538,623	
CREDITOS BURSATILES	2,957,078		2,877,666	
OBLIGACIONES	2,957,078		2,877,666	
OBLIGACIONES INDIZADAS				
OTROS CREDITOS	208,876		132,604	
OTROS CREDITOS CON COSTO	208,876		132,604	
OTROS CREDITOS SIN COSTO	-		-	
OTROS PASIVOS	62,403		246,682	
RESERVAS	15,572		48,083	
OTROS PASIVOS	46,831		197,579	
EXCESO (INSUFICIENCIA) EN LA ACTUALIZACIÓN DEL CAPITAL CONTABLE	-		-	
RESULTADO ACUMULADO POR POSICION MONETARIA	95,310		95,310	
RESULTADO POR TENENCIA DE ACTIVOS NO MONETARIOS	2,178,996		275,278	

GRUPO CARSO, S.A. DE C.V.

ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO
AL 31 DE DICIEMBRE DE 1995 Y 1994

(Miles de Pesos)

CONCEPTOS	TRIMESTRE AÑO ACTUAL		TRIMESTRE AÑO ANTERIOR	
	IMPORTE	%	IMPORTE	%
VENTAS NETAS	17,866,432	100	17,253,756	100
COSTO DE VENTAS	11,723,044	66	11,068,688	64
RESULTADO BRUTO	6,143,388	34	6,285,068	38
GASTOS DE OPERACIÓN	2,416,552	11	2,655,197	15
RESULTADO DE OPERACIÓN	3,726,836	21	3,529,871	20
COSTO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO	2,117,946	12	1,106,523	6
RESULTADO DESPUES DE COSTO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO	1,608,890	9	2,423,348	14
OTRAS OPERACIONES FINANCIERAS	821,994	-5	844,110	-5
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS Y P.T.U.	2,430,884	14	3,307,458	19
PROVISION PARA IMPUESTOS Y P.T.U.	772,517	4	914,324	5
RESULTADO NETO DESPUES DE IMPUESTOS Y P.T.U.	1,658,367	9	2,393,134	14
PARTICIPACION EN LOS RESULTADOS DE SUBSIDIARIAS Y ASOCIADAS NO CONSOLIDADAS	874,102	5	574,298	3
RESULTADO NETO CONSOLIDADO ANTES DE PARTIDAS EXT.	2,532,469	14	2,967,422	17
PARTIDAS EXTRAORDINARIAS EGRESO (INGRESO) NETO	3,400	0	13,291	0
RESULTADO NETO CONSOLIDADO	2,535,869	14	2,954,131	17
PARTICIPACION MINORITARIA	377,281	2	364,608	2
RESULTADO NETO MAYORITARIO	2,158,688	12	2,589,523	15

SIFIC / ICS

BOLSA MEXICANA DE VALORES

CLAVE DE COTIZACION:

GCARSO

GRUPO CARSO, S.A. DE C.V.

ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO
DESGLOSE DE LOS PRINCIPALES CONCEPTOS

(Miles de Pesos)

CONCEPTOS	TRIMESTRE AÑO ACTUAL		TRIMESTRE AÑO ANTERIOR	
	IMPORTE		IMPORTE	
VENTAS TOTALES	17,866,433		17,253,757	
RESULTADO FISCAL DEL EJERCICIO	1,399,174		692,801	
VENTAS NETAS *	17,866,432		17,253,756	
RESULTADO DE OPERACIÓN *	3,726,836		3,529,871	
RESULTADO NETO MAYORITARIO*	2,158,588		2,589,523	
RESULTADO NETO CONSOLIDADO*	2,535,869		2,954,131	

(*) INFORMACION A LOS ULTIMOS DOCE MESES

GRUPO CARSO, S.A. DE C.V.

ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA CONSOLIDADO
AL 31 DE DICIEMBRE DE 1995 Y 1994

(Miles de Pesos)

CONCEPTOS	TRIMESTRE AÑO ACTUAL		TRIMESTRE AÑO ANTERIOR	
	IMPORTE		IMPORTE	
RESULTADO NETO CONSOLIDADO ANTES DE PARTIDAS EXTRAORDINARIAS		2,532,469		2,967,422
+(-) PARTIDAS APLICADAS A RESULTADOS QUE NO REQUIEREN UTILIZACION DE RECURSOS		42,834		257,970
FLUJO DERIVADO DEL RESULTADO NETO DEL EJERCICIO		2,575,303		3,325,392
FLUJO DERIVADO DE CAMBIOS EN EL CAPITAL DE TRABAJO	-	682,694	-	1,156,243
RECURSOS GENERADOS (UTILIZADOS) POR LA OPERACION		1,892,609		2,089,149
+(-) PARTIDAS EXTRAORDINARIAS				
RECURSOS GENERADOS (UTILIZADOS) EN LA OPERACION DESPUES DE PARTIDAS EXTRAORDINARIAS		1,892,609		2,069,149
FLUJO DERIVADO POR FINANCIAMIENTO AJENO		2,010,000		1,251,687
FLUJO DERIVADO POR FINANCIAMIENTO PROPIO		7,326	-	655,327
RECURSOS GENERADOS (UTILIZADOS) MEDIANTE FINANCIAMIENTO		2,017,416		596,340
TOTAL FUENTES DE EFECTIVO		3,910,025		2,665,489
RECURSOS GENERADOS (UTILIZADOS) EN ACTIVIDADES DE INVERSION	-	4,700,429	-	1,304,970
INCREMENTO (DECREMENTO) NETO EN EFECTIVO E INVERSIONES TEMPORALES				
EFFECTIVO E INVERSIONES TEMPORALES AL INICIO DEL PERIODO		5,544,318		4,183,799
EFFECTIVO E INVERSIONES TEMPORALES AL FINAL DEL PERIODO		4,753,914		5,544,318

SIFIC / ICS

BOLSA MEXICANA DE VALORES

CLAVE DE COTIZACION:

GCARSO

GRUPO CARSO, S.A. DE C.V.

ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA CONSOLIDADO
DESGLOSE DE PRINCIPIES CONCEPTOS
(Miles de Pesos)

CONCEPTOS	TRIMESTRE AÑO ACTUAL	TRIMESTRE AÑO ANTERIOR
	IMPORTE	IMPORTE
(+) - PARTIDAS APLICADAS A RESULTADOS QUE NO REQUIEREN UTILIZACION DE RECURSOS	47,834	257,870
+ DEPRECIACION Y AMORTIZACION DEL EJERCICIO	702,638	633,150
+ (-) INCRE. (DECRE.) NETO EN LA RVA. PARA PENSION Y PRIMA DE ANTIGÜEDAD	-	-
+(-) OTRAS PARTIDAS	- 658,802	- 375,490
FLUJO DERIVADO DE CAMBIOS EN EL CAPITAL DE TRABAJO	-	-
+(-) DECREMENTO (INCREMENTO) EN CUENTAS POR COBRAR	91,097	- 658,630
+(-) DECREMENTO (INCREMENTO) EN INVENTARIOS	- 41,344	- 309,282
+(-) DECREMENTO (INCREMENTO) EN OTRAS CUENTAS POR COBRAR Y OTROS ACTIVOS	- 115,972	- 899,715
+(-) INCREMENTO (DECREMENTO) EN PROVEEDORES	- 207,742	316,633
+(-) INCREMENTO (DECREMENTO) EN OTROS PASIVOS	- 408,733	194,751
FLUJO DERIVADO POR FINANCIAMIENTO AJENO	2,010,090	1,251,667
+ FINANCIAMIENTO BANCARIO A CORTO PLAZO	2,002,024	815,009
+ FINANCIAMIENTO BANCARIO A LARGO PLAZO	119,748	254,263
+ FINANCIAMIENTO BURSATIL	204,179	-
+ DIVIDENDOS COBRADOS	266,905	226,926
+ OTROS FINANCIAMIENTOS	-	179,094
+(-) DIFERENCIAL DE INTERESES DEVENGADOS PAGADOS POR FICORCA	-	-
+ EFECTOS CAMBIARIOS NO PAGADOS	-	-
+ UTILIDAD POR REESTRUCTURACION DE PASIVOS	-	-
(-) AMORTIZACION DE FINANCIAMIENTOS BANCARIOS	-	-
(-) AMORTIZACION DE FINANCIAMIENTOS BURSATILES	-	223,625
(-) AMORTIZACION DE OTROS FINANCIAMIENTOS	582,766	-
FLUJO DERIVADO POR FINANCIAMIENTO PROPIO	7,326	- 655,327
+(-) INCREMENTO (DECREMENTO) EN EL CAPITAL SOCIAL	20,516	- 20,419
(-) DIVIDENDOS DECRETADOS.	296,583	457,928
+ PRIMA EN VENTA DE ACCIONES	283,393	- 176,980
+ APORTACIONES PARA FUTUROS AUMENTOS DE CAPITAL	-	-
RECURSOS GENERADOS (UTILIZADOS) EN ACTIVIDADES DE INVERSION	- 4,700,429	- 1,304,970
+(-) DECREMENTO (INCREMENTO) EN INVERSIONES DE ACCNS. CON CARÁCTER PERMANENTE	- 3,563,691	- 579,345
(-) ADQUISICION DE INMUEBLES PLANTA Y EQUIPO	1,207,719	751,786
(-) INCREMENTO EN CONSTRUCCIONES EN PROCESO	- 32,730	-
+ VENTA DE OTRAS	-	-
+ VENTA DE ACTIVOS FIJOS TANGIBLES	38,251	-
+(-) OTRAS PARTIDAS	-	26,171
SIFIC / ICS	CLAVE DE COTIZACION:	
BOLSA MEXICANA DE VALORES	GCARSO	

GRUPO CARSO, S.A. DE C.V.

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA CONSOLIDADO
AL 31 DE DICIEMBRE DE 1994 Y 1993

(Miles de Pesos)

CONCEPTOS	TRIMESTRE AÑO ACTUAL		TRIMESTRE AÑO ANTERIOR	
	IMPORTE	%	IMPORTE	%
ACTIVO TOTAL	21,691,711	100	17,802,992	100
ACTIVO CIRCULANTE	7,906,124	36	5,950,438	33
EFFECTIVO E INVERSIONES TEMPORALES	3,737,477	17	2,753,044	15
CLIENTES Y DOCUMENTOS POR COBRAR (NETO)	1,764,889	9	1,370,876	9
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR (NETO)	414,045	2	200,355	1
INVENTARIOS	1,931,783	9	1,578,476	9
OTROS ACTIVOS CIRCULANTES	57,930	0	47,687	0
LARGO PLAZO	3,791,459	17	2,623,840	15
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR (NETO)				
INVERSIONES EN ACCIONES DE SUBSIDIARIAS Y ASOCIADAS NO CONSOLIDADAS	3,791,212	17	2,623,741	15
OTRAS INVERSIONES	247	0	99	0
INMUEBLES PLANTA Y EQUIPO (NETO)	8,002,372	42	8,222,007	46
INMUEBLES	5,348,335	25	4,978,254	28
MAQUINARIA Y EQUIPO INDUSTRIAL	9,426,485	43	8,342,650	47
OTROS EQUIPOS	669,224	3	666,408	4
DEPRECIACION Y AMORTIZACION ACUMULADA	6,709,735	31	6,034,723	34
CONSTRUCCIONES EN PROCESO	270,063	1	269,418	2
ACTIVO DIFERIDO (NETO)	918,510	4	930,036	5
OTROS ACTIVOS	73,246	0	76,670	0
PASIVO TOTAL	7,298,957	100	6,488,465	100
PASIVO CIRCULANTE	4,772,913	65	3,747,595	58
PROVEEDORES	954,794	13	744,706	11
CREDITOS BANCARIOS	1,485,176	20	876,589	14
CREDITOS BURSÁTILES	776,541	11	683,188	11
IMPUESTOS POR PAGAR	384,322	5	474,196	7
OTROS PASIVOS CIRCULANTES	1,172,080	16	968,916	15
PASIVO A LARGO PLAZO	2,378,302	33	2,374,588	37
CREDITOS BANCARIOS	345,848	5	180,358	3
CREDITOS BURSÁTILES	1,943,575	27	2,134,079	33
OTROS CREDITOS	88,879	1	60,151	1
CREDITOS DIFERIDOS	77	0	-	0
OTROS PASIVOS	147,665	2	366,282	6
CAPITAL CONTABLE CONSOLIDADO	14,392,764	0	11,314,526	0
PARTICIPACION MINORITARIA	1,348,848	0	1,419,082	0
CAPITAL CONTABLE MAYORITARIO	13,043,806	100	9,895,444	100
CAPITAL CONTRIBUIDO	5,064,654	39	5,078,243	51
CAPITAL SOCIAL PAGADO (NOMINAL)	3,010,696	23	3,024,132	31
ACTUALIZACION CAPITAL SOCIAL PAGADO	1,446,579	11	1,446,714	15
PRIMA EN VENTA DE ACCIONES	607,379	5	607,397	6
APORTACIONES PARA FUTUROS AUMENTOS DE CAPITAL	-	0	-	0
CAPITAL GANADO (PERDIDO)	7,979,152	61	4,817,201	49
RESULTADOS ACUMULADOS Y RESERVA DE CAPITAL	6,377,022	49	4,997,637	51
RESERVA PARA RECOMPRA DE ACCIONES	266,232	2	173,441	2
EXCESO (INSUFICIENCIA) EN LA ACTUALIZACION DE CAPITAL CONTABLE	369,676	-3	1,942,723	-20
RESULTADO NETO DEL EJERCICIO	1,705,574	13	1,588,846	16

SIFIC / ICS

BOLSA MEXICANA DE VALORES

CLAVE DE COTIZACION:

GCARSO

GRUPO CARSO, S.A. DE C.V.

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA CONSOLIDADO
DESGLASE DE LOS PRINCIPALES CONCEPTOS

(Miles de Pesos)

CONCEPTOS	TRIMESTRE AÑO ACTUAL		TRIMESTRE AÑO ANTERIOR	
	IMPORTE	%	IMPORTE	%
EFFECTIVO E INVERSIONES TEMPORALES	3,737,477		2,753,044	
EFFECTIVO	359,647		115,561	
INVERSIONES TEMPORALES	3,377,830		2,637,483	
PASIVO CIRCULANTE	4,772,913		3,747,596	
PASIVOS EN MONEDA EXTRANJERA	2,492,177		1,687,241	
PASIVOS EN MONEDA NACIONAL	2,280,736		2,080,354	
CREDITOS BURSATILES	776,541		683,188	
PAPEL COMERCIAL	478,341		363,965	
PAPEL COMERCIAL INDIZADO	-		-	
PORCION CIRCULANTE DE OBLIGACIONES	298,200		319,223	
PORCION CIRCULANTE DE OBLIGACIONES INDIZADAS	-		-	
OTROS PASIVOS CIRCULANTES	1,172,080		968,916	
OTROS PASIVOS CIRCULANTES CON COSTO	660,801		538,898	
OTROS PASIVOS CIRCULANTES SIN COSTO	511,279		430,018	
PASIVO A LARGO PLAZO	2,378,302		2,374,588	
PASIVO EN MONEDA EXTRANJERA	742,963		350,110	
PASIVO EN MONEDA NACIONAL	1,635,339		2,024,478	
CREDITOS BURSATILES	1,943,575		2,134,079	
OBLIGACIONES	1,943,575		2,134,079	
OBLIGACIONES INDIZADAS	-		-	
OTROS CREDITOS	88,879		60,151	
OTROS CREDITOS CON COSTO	88,879		60,151	
OTROS CREDITOS SIN COSTO	-		-	
OTROS PASIVOS	147,665		366,282	
RESERVAS	17,647		37,632	
OTROS PASIVOS	130,018		328,650	
EXCESO (INSUFICIENCIA) EN LA ACTUALIZACIÓN DEL CAPITAL CONTABLE	- 369,676		- 1,942,723	
RESULTADO ACUMULADO POR POSICION MONETARIA	62,716		62,716	
RESULTADO POR TENENCIA DE ACTIVOS NO MONETARIOS	432,392		2,005,439	

SIFIC / ICS

BOLSA MEXICANA DE VALORES

CLAVE DE COTIZACION:

GCARSO

GRUPO CARSO, S.A. DE C.V.

ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO
AL 31 DE DICIEMBRE DE 1994 Y 1993

(Miles de Pesos)

CONCEPTOS	TRIMESTRE AÑO ACTUAL		TRIMESTRE AÑO ANTERIOR	
	IMPORTE	%	IMPORTE	%
VENTAS NETAS	11,328,371	100	10,537,212	100
COSTO DE VENTAS	7,303,207	64	7,007,769	67
RESULTADO BRUTO	4,023,164	36	3,529,443	33
GASTOS DE OPERACIÓN	1,683,379	15	1,686,019	16
RESULTADO DE OPERACIÓN	2,359,785	21	1,843,424	17
COSTO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO	733,952	6	292,006	3
RESULTADO DESPUES DE COSTO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO	1,625,833	14	1,551,418	15
OTRAS OPERACIONES FINANCIERAS	553,450	-5	602,584	-6
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS Y P.T.U.	2,179,283	19	2,154,002	20
PROVISION PARA IMPUESTOS Y P.T.U.	598,288	5	826,803	8
RESULTADO NETO DESPUES DE IMPUESTOS Y P.T.U.	1,582,995	14	1,327,199	13
PARTICIPACION EN LOS RESULTADOS DE SUBSIDIARIAS Y ASOCIADAS NO CONSOLIDADAS	370,484	3	522,033	5
RESULTADO NETO CONSOLIDADO ANTES DE PARTIDAS EXT.	1,953,479	17	1,849,232	18
PARTIDAS EXTRAORDINARIAS EGRESO (INGRESO) NETO	5,783	0	23,025	0
RESULTADO NETO CONSOLIDADO	1,947,696	17	1,872,260	18
PARTICIPACION MINORITARIA	242,122	2	283,414	3
RESULTADO NETO MAYORITARIO	1,705,574	15	1,588,846	15

SIFIC / ICS

BOLSA MEXICANA DE VALORES

CLAVE DE COTIZACION:

GCARSO

GRUPO CARSO, S.A. DE C.V.

ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO
DESGLOSE DE LOS PRINCIPALES CONCEPTOS

(Miles de Pesos)

CONCEPTOS	TRIMESTRE AÑO ACTUAL		TRIMESTRE AÑO ANTERIOR	
	IMPORTE		IMPORTE	
VENTAS TOTALES	11,326,372		10,537,214	
RESULTADO FISCAL DEL EJERCICIO	588,637		-	
VENTAS NETAS *	11,326,371		10,537,213	
RESULTADO DE OPERACIÓN *	2,359,785		1,843,426	
RESULTADO NETO MAYORITARIO*	1,705,574		1,588,846	
RESULTADO NETO CONSOLIDADO *	1,947,696		1,872,260	

(*) INFORMACION A LOS ULTIMOS DOCE MESES

GRUPO CARSO, S.A. DE C.V.

ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA CONSOLIDADO
AL 31 DE DICIEMBRE DE 1994 Y 1993

(Miles de Pesos)

CONCEPTOS	TRIMESTRE AÑO ACTUAL		TRIMESTRE AÑO ANTERIOR	
	IMPORTE		IMPORTE	
RESULTADO NETO CONSOLIDADO ANTES DE PARTIDAS EXTRAORDINARIAS	1,953,479		1,849,232	
+(-) PARTIDAS APLICADAS A RESULTADOS QUE NO REQUIEREN UTILIZACION DE RECURSOS	13,894		268,411	
FLUJO DERIVADO DEL RESULTADO NETO DEL EJERCICIO	1,967,373		1,582,821	
FLUJO DERIVADO DE CAMBIOS EN EL CAPITAL DE TRABAJO	608,541		240,670	
RECURSOS GENERADOS (UTILIZADOS) POR LA OPERACION	1,358,832		1,342,151	
+(-) PARTIDAS EXTRAORDINARIAS				
RECURSOS GENERADOS (UTILIZADOS) EN LA OPERACION DESPUES DE PARTIDAS EXTRAORDINARIAS	1,358,832		1,342,151	
FLUJO DERIVADO POR FINANCIAMIENTO AJENO	942,428		202,106	
FLUJO DERIVADO POR FINANCIAMIENTO PROPIO	431,223		1,392,844	
RECURSOS GENERADOS (UTILIZADOS) MEDIANTE FINANCIAMIENTO	511,205		1,190,738	
TOTAL FUENTES DE EFECTIVO	1,870,037		2,532,889	
RECURSOS GENERADOS (UTILIZADOS) EN ACTIVIDADES DE INVERSION	885,604		1,570,080	
INCREMENTO (DECREMENTO) NETO EN EFECTIVO E INVERSIONES TEMPORALES	984,433		962,799	
EFECTIVO E INVERSIONES TEMPORALES AL INICIO DEL PERIODO	2,753,044		1,790,245	
EFECTIVO E INVERSIONES TEMPORALES AL FINAL DEL PERIODO	3,737,477		2,753,044	

SIFIC / ICS

BOLSA MEXICANA DE VALORES

CLAVE DE COTIZACION:

GCARSO

GRUPO CARSO, S.A. DE C.V.

ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA CONSOLIDADO
DESGLASE DE PRINCIPALES CONCEPTOS
(Miles de Pesos)

CONCEPTOS	TRIMESTRE AÑO ACTUAL	TRIMESTRE AÑO ANTERIOR
	IMPORTE	IMPORTE
+(+) - PARTIDAS APLICADAS A RESULTADOS QUE NO REQUIEREN UTILIZACION DE RECURSOS	13,894	- 266,411
+DEPRECIACION Y AMORTIZACION DEL EJERCICIO	410,680	402,884
+ (-) INCRE. (DECRE.) NETO EN LA RVA. PARA PENSION Y PRIMA DE ANTIGÜEDAD	-	-
+(-) OTRAS PARTIDAS	396,786	669,295
FLUJO DERIVADO DE CAMBIOS EN EL CAPITAL DE TRABAJO	608,541	240,670
+(-) DECREMENTO (INCREMENTO) EN CUENTAS POR COBRAR	394,015	91,932
+(-) DECREMENTO (INCREMENTO) EN INVENTARIOS	201,736	14,012
+(-) DECREMENTO (INCREMENTO) EN OTRAS CUENTAS POR COBRAR Y OTROS ACTIVOS	223,928	155,053
+(-) INCREMENTO (DECREMENTO) EN PROVEEDORES	210,088	22,685
+(-) INCREMENTO (DECREMENTO) EN OTROS PASIVOS	1,048	186,222
FLUJO DERIVADO POR FINANCIAMIENTO AJENO	942,428	202,106
+ FINANCIAMIENTO BANCARIO A CORTO PLAZO	608,587	-
+ FINANCIAMIENTO BANCARIO A LARGO PLAZO	165,490	228,402
+ FINANCIAMIENTO BURSÁTIL	-	941,458
+ DIVIDENDOS COBRADOS	149,323	175,378
+ OTROS FINANCIAMIENTOS	116,179	-
+(-) DIFERENCIAL DE INTERESES DEVENGADOS PAGADOS POR FICORCA	-	-
+ EFECTOS CAMBIARIOS NO PAGADOS	-	-
+ UTILIDAD POR REESTRUCTURACION DE PASIVOS	-	1,058,296
(-) AMORTIZACION DE FINANCIAMIENTOS BANCARIOS	-	-
(-) AMORTIZACION DE FINANCIAMIENTOS BURSÁTILES	97,151	-
(-) AMORTIZACION DE OTROS FINANCIAMIENTOS	-	32,242
FLUJO DERIVADO POR FINANCIAMIENTO PROPIO	431,223	1,392,844
+(-) INCREMENTO (DECREMENTO) EN EL CAPITAL SOCIAL	13,436	1,568,811
(-) DIVIDENDOS DECRETADOS.	-	200,443
+ PRIMA EN VENTA DE ACCIONES	116,459	24,476
+ APORTACIONES PARA FUTUROS AUMENTOS DE CAPITAL	-	-
RECURSOS GENERADOS (UTILIZADOS) EN ACTIVIDADES DE INVERSION	885,604	1,570,090
+(-) DECREMENTO (INCREMENTO) EN INVERSIONES DE ACCNS. CON CARÁCTER PERMANENTE	375,540	1,000,585
(-) ADQUISICION DE INMUEBLES PLANTA Y EQUIPO	486,277	574,066
(-) INCREMENTO EN CONSTRUCCIONES EN PROCESO	68,064	-
+ VENTA DE OTRAS	-	-
+ VENTA DE ACTIVOS FIJOS TANGIBLES	44,277	-
+(-) OTRAS PARTIDAS	-	4,581
SIFIC / ICS	BOLSA MEXICANA DE VALORES	GCARSO

CLAVE DE COTIZACION:

RAZONES FINANCIERAS SECTORIALES PARA MEXICO

TAMAJERO DE LA MUESTRA PROMEDIO	AÑO	ALIMENTOS Y CARIACIOS	SEBIDAS	CEMENTO	CONSTRUCTORA	COMERCIO DEPARTAMENTAL	COMERCIO ESPECIALIZADO	GRUPOS INDUSTRIALES	QUIMICAS	SIDERURGICAS	TEXTILES	TOTAL MERCADO
(Activo circulante - Inventario)/pasivo circul.	1986	14	9	7	9	6	14	11	6	6	5	87
	1986	1.0	0.8	1.3	0.9	0.9	0.8	0.8	1.4	0.5	0.5	0.9
	1987	1.9	1.0	1.2	1.2	1.0	0.8	0.7	1.2	0.9	0.6	1.0
	1988	1.5	1.0	1.5	0.9	1.1	0.7	0.7	0.9	0.7	0.8	1.0
Clientes / Proveedores	1986	2.1	1.0	1.8	3.1	1.7	1.1	1.5	2.7	1.5	1.4	1.5
	1986	2.0	1.0	1.7	3.0	1.8	0.9	1.4	2.1	1.6	2.2	1.4
	1987	2.1	0.9	1.9	3.0	2.0	0.7	1.5	1.9	1.4	2.9	1.3
Pasivo Total/ Capital contable	1986	1.8	0.9	1.8	1.9	2.0	0.8	1.4	0.6	1.0	1.2	0.8
	1986	0.7	0.5	0.8	1.2	1.2	0.8	1.4	0.6	1.0	1.2	0.8
	1987	0.4	0.5	0.8	1.8	0.7	1.0	1.3	1.2	1.2	0.9	0.8
	1988	0.6	0.5	0.7	1.9	0.8	1.1	1.3	1.3	1.2	0.9	0.8
Pasivo de corto plazo / Pasivo total	1986	0.5	0.5	0.3	0.6	0.6	0.7	0.8	0.5	0.4	0.5	0.5
	1986	0.4	0.4	0.3	0.6	0.7	0.7	0.8	0.6	0.3	0.6	0.5
	1987	0.5	0.5	0.3	0.6	0.7	0.7	0.8	0.6	0.3	0.6	0.5
	1988	0.4	0.5	0.3	0.6	0.7	0.7	0.8	0.6	0.3	0.6	0.5
Días cobrados a días clientes =Ventas/360/clientes	1986	28	20	42	121	110	51	46	72	52	83	48
	1986	30	21	41	183	110	43	50	71	50	90	46
	1987	34	20	42	113	108	37	53	88	54	94	74
	1988	34	20	41	113	108	37	53	88	54	94	74
Días inventario =Costo/360/inventario	1986	74	78	80	88	109	79	74	40	109	125	78
	1986	70	76	83	89	123	85	77	41	112	125	75
	1987	86	74	80	68	108	84	78	44	122	133	76
	1988	86	74	80	68	108	84	78	44	122	133	76
Rotación activo total =Ventas/ activo total	1986	1.1	0.8	0.3	0.3	0.8	1.6	0.7	0.8	0.5	0.6	0.6
	1986	0.8	0.8	0.4	0.4	0.7	1.5	0.7	0.8	0.5	0.6	0.6
	1987	0.8	0.8	0.4	0.4	0.7	1.6	0.7	0.7	0.5	0.6	0.6
	1988	0.8	0.8	0.4	0.4	0.7	1.6	0.7	0.7	0.5	0.6	0.6
Gastos de operación/costo de ventas+gros	1986	30.3%	37.1%	18.9%	11.4%	32.2%	18.5%	22.0%	12.6%	10.8%	13.8%	24.4%
	1986	30.8%	37.3%	18.2%	11.8%	31.3%	17.4%	21.4%	12.6%	10.3%	13.0%	25.3%
	1987	34.3%	37.5%	18.3%	9.5%	31.5%	17.8%	19.2%	10.3%	10.6%	20.6%	25.1%
	1988	34.3%	37.5%	18.3%	9.5%	31.5%	17.8%	19.2%	10.3%	10.6%	20.6%	25.1%
Utilidad de operación / ventas	1986	9.9%	12.1%	24.1%	8.3%	-6.4%	6.8%	14.4%	17.1%	19.3%	12.0%	14.7%
	1986	9.4%	15.7%	22.6%	8.8%	5.7%	6.1%	14.9%	18.3%	11.5%	11.5%	14.7%
	1987	9.5%	15.6%	26.6%	7.2%	10.4%	5.9%	18.6%	15.8%	17.7%	14.6%	15.1%
	1988	9.4%	15.6%	26.6%	7.2%	10.4%	5.9%	18.6%	15.8%	17.7%	14.6%	15.1%
EBITDA/ventas	1986	14.0%	21.2%	32.0%	12.0%	9.3%	7.6%	20.4%	24.0%	26.2%	18.5%	21.3%
	1986	10.8%	8.2%	35.1%	11.9%	12.6%	7.8%	21.1%	18.5%	24.6%	21.6%	21.6%
	1987	8.0%	12.3%	35.1%	12.0%	9.3%	7.6%	20.4%	24.0%	26.2%	18.5%	21.3%
	1988	8.0%	12.3%	35.1%	12.0%	9.3%	7.6%	20.4%	24.0%	26.2%	18.5%	21.3%
Utilidad de operación / activo total	1986	7.7%	11.3%	11.3%	4.1%	-2.2%	5.9%	10.0%	14.0%	9.6%	7.2%	9.0%
	1986	16.1%	13.5%	10.9%	4.1%	-2.2%	5.9%	9.6%	12.7%	9.3%	7.2%	9.0%
	1987	11.8%	16.9%	12.0%	4.8%	5.1%	11.8%	14.3%	18.7%	13.6%	11.6%	13.0%
	1988	11.8%	16.9%	12.0%	4.8%	5.1%	11.8%	14.3%	18.7%	13.6%	11.6%	13.0%
EBITDA/ activo total	1986	11.5%	17.4%	14.8%	5.6%	-3.7%	10.5%	8.1%	13.6%	10.8%	13.9%	14.0%
	1986	7.7%	6.4%	7.4%	0.9%	-3.7%	10.5%	8.1%	10.7%	8.9%	6.7%	6.9%
	1987	8.3%	9.0%	7.0%	0.9%	3.2%	10.0%	8.0%	11.0%	8.4%	7.0%	7.1%
	1988	8.4%	9.4%	10.1%	3.7%	8.6%	10.4%	9.3%	7.7%	7.2%	6.9%	7.9%

NOTA: Deberá sumarse el 41 al total de mercado, pues corresponde al número de empresas que operan en otros sectores.

* EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) El EBITDA, es un reflejo más cercano al flujo de la operación de la empresa, representa la utilidad antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización.

* NOPAT (Net Operating Profit After Taxes) El NOPAT, refleja la utilidad de operación, después de impuestos y por capital empleado se entiende la parte del activo total financiado con fuentes de largo plazo menos de costo plazo sin costo. En este caso financiamiento sin costo es igual a: Activo total - Provisiones

FUENTE: Azuc Consultores S.C., Datos Bolsa Mexicana de Valores, publicación Revista EXPANSON, julio 21, 1989 AÑO XXX Num. 770

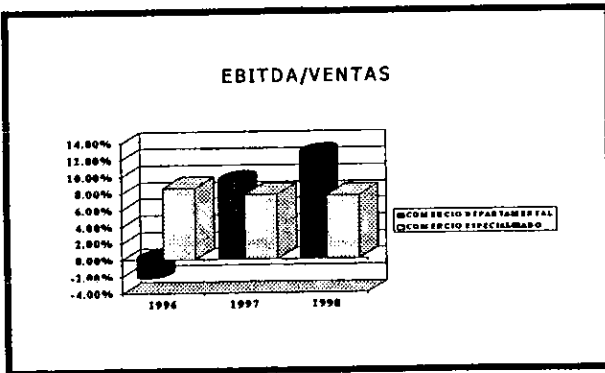
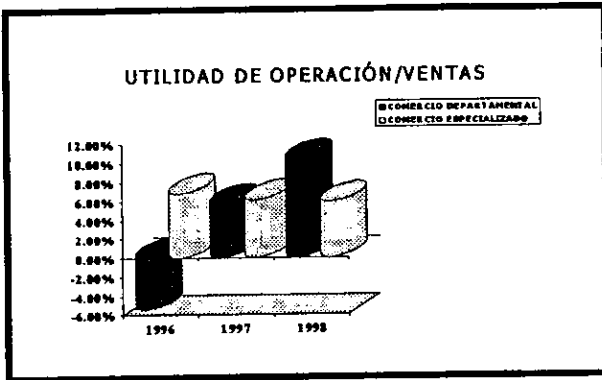
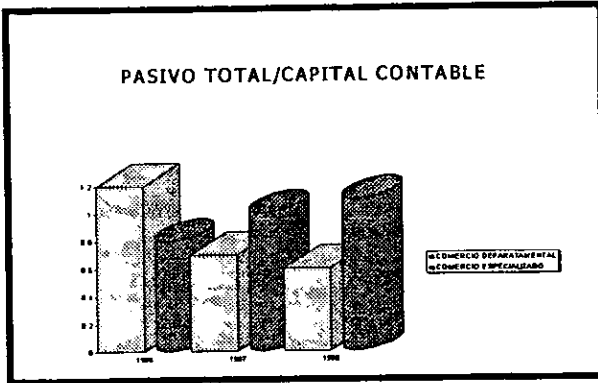
RAZONES FINANCIERAS SECTORIALES

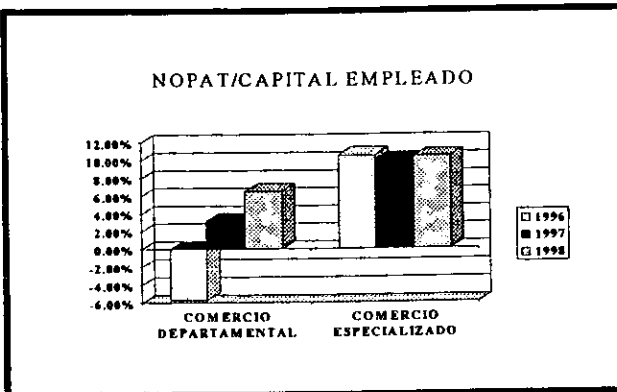
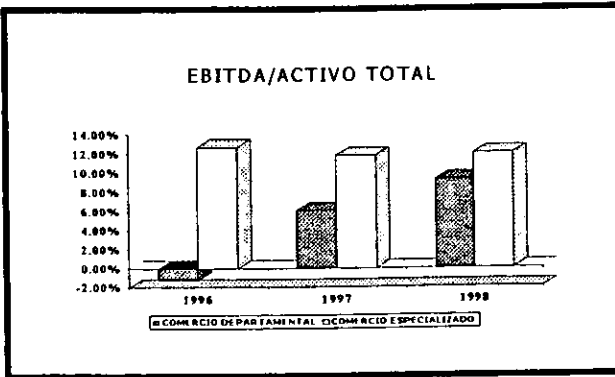
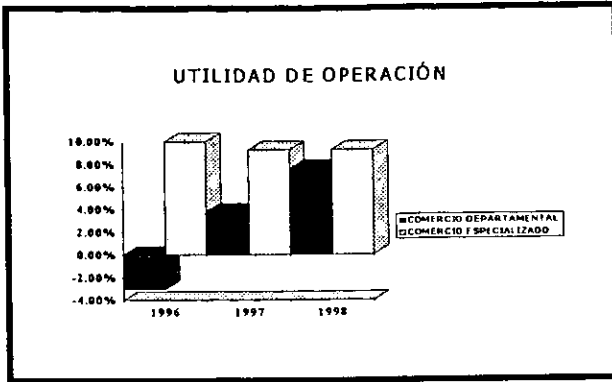
TAMAÑO DE LA MUESTRA PROMEDIO	AÑO	COMERCIO DEPARTAMENTAL	COMERCIO ESPECIALIZADO
(Activo circulante - Inventario)/pasivo circulante	96-98	6	14
	1996	0.9	1.0
	1997	1.0	0.8
	1998	1.1	0.7
Clientes / Proveedores	1996	1.7	1.1
	1997	1.8	0.9
	1998	2.0	0.7
	1996	1.2	0.8
Pasivo Total/ Capital contable	1997	0.7	1.0
	1998	0.8	1.1
	1996	0.6	0.7
	1997	0.7	0.7
Pasivo de corto plazo / Paivo total	1998	0.6	0.7
	1996	110	51
	1997	110	43
	1998	108	37
Días cartera o días clientes =Ventas*360/cientes	1996	109	79
	1997	123	85
	1998	106	84
	1996	0.6	1.5
Rotación activo total =Ventas/ activo total	1997	0.7	1.5
	1998	0.7	1.6
	1996	32.2%	18.5%
	1997	31.3%	17.4%
Utilidad de operación / ventas	1998	31.4%	17.8%
	1996	-5.4%	6.8%
	1997	5.7%	6.1%
	1998	10.4%	5.9%
EBITDA/ ventas	1996	-2.2%	8.6%
	1997	9.3%	7.8%
	1998	12.6%	7.6%
	1996	-3.0%	10.0%
Utilidad de operación / activo total	1997	3.8%	9.3%
	1998	7.6%	9.3%
	1996	-1.2%	12.7%
	1997	6.1%	11.8%
EBITDA/ activo total	1998	9.3%	12.0%
	1996	-5.7%	10.5%
	1997	3.2%	10.0%
	1998	6.5%	10.4%

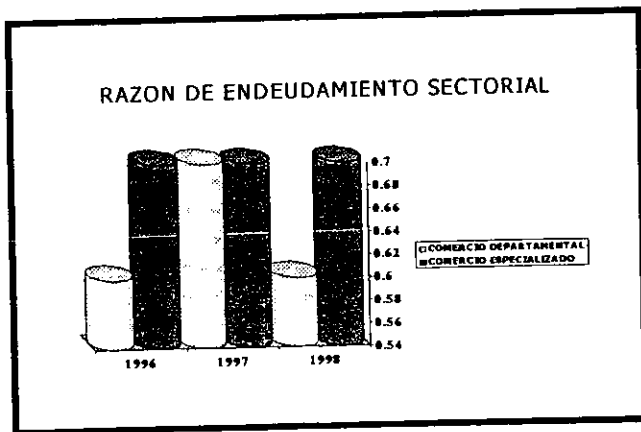
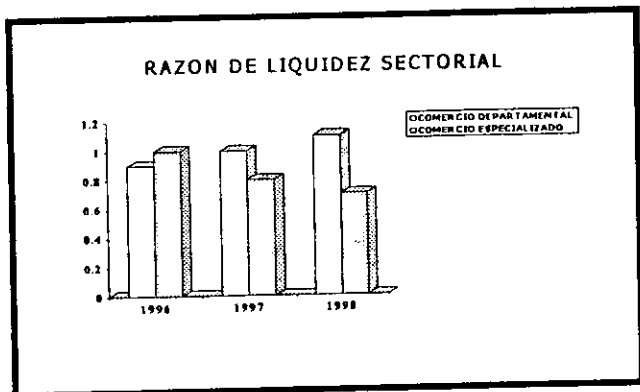
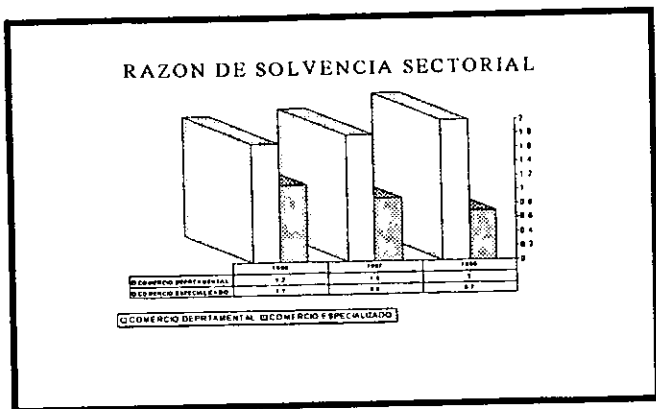
NOTA: Deberá sumar 41 al total de mercado, pues corresponde al número de empresas que operan en otros sectores.

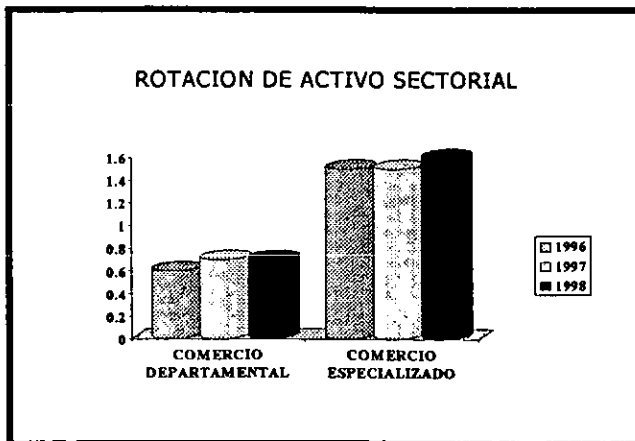
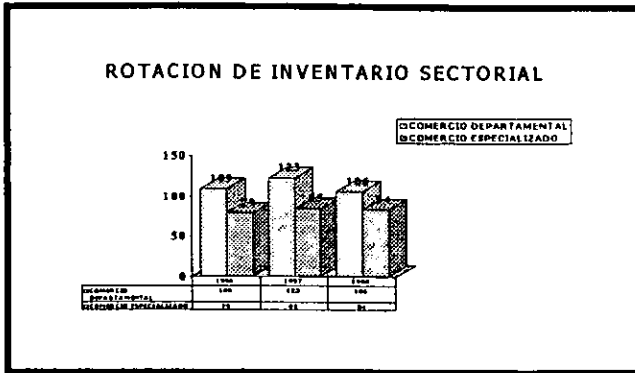
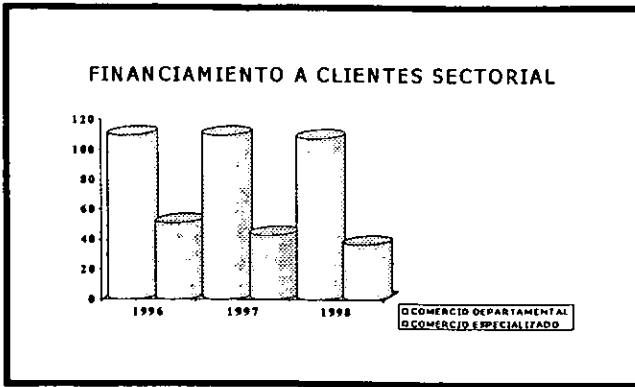
* EBITDA (Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization)

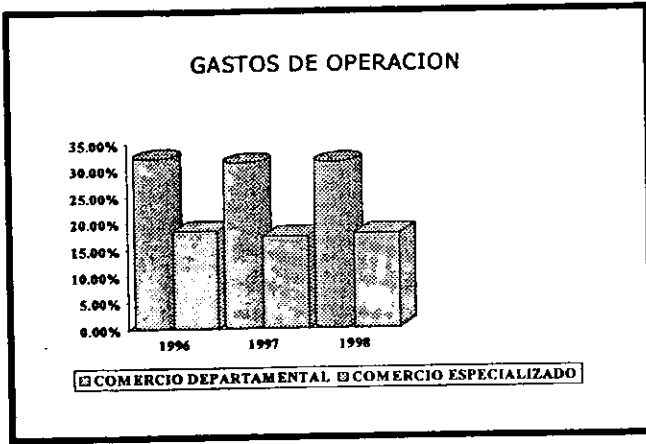
* NOPAT (Net Operating Profit After Taxes)











CAPITULO V

RESULTADOS OBTENIDOS EN SANBORNS Y SEARS DESPUÉS DE APLICAR REINGENIERÍA FINANCIERA Y SUS EFECTOS EN GRUPO CARSO

RESULTADOS OBTENIDOS EN SANBORNS Y SEARS DESPUÉS DE APLICAR REINGENIERÍA FINANCIERA Y SUS EFECTOS EN GRUPO CARSO

En este capítulo se tratan de mostrar los resultados obtenidos en Sanboms y Sears tras la aplicación de Reingeniería Financiera.

Se identificaran las áreas y los procesos en los cuales se llevo cabo la Reingeniería Financiera, los porque, de que fueran esas áreas y procesos los que se reestructuraran.

En este capítulo también se conocerán las posibles inclinaciones de Grupo Carso y su apuesta comercial como el mismo denomina de cara al año 2000, dentro de este capítulo también se analizaron los resultados de cada una de las empresas pertenecientes al grupo, sus mas recientes adquisiciones.

Las tendencias de estas dos empresas objeto de este estudio Sanboms y Sears ya que se están convirtiendo en uno de los tentáculos mas fuertes de este gran monstruo que es Grupo Carso.

Dentro de este capítulo se encontrara el organigrama final de Grupo Carso incluyendo todas y cada una de las empresas que lo componen así como los porcentajes en los que tiene injerencia en los resultados.

Se identificaran las condiciones de mercado y las características sobre las que registro su contrato de futuros en el MexDer.

37 AREAS Y PROCESOS EN LOS CUALES SE APLICO REINGENIERÍA FINANCIERA EN GRUPO CARSO (SANBORNS Y SEARS)

Uno de los principales problemas que tuvo que afrontar Grupo Carso al adquirir a Sanborns y Sears era un fuerte rezago en sistemas, y una excesiva plantilla de trabajadores en el área administrativa lo cual le impedía aprovechar todas las áreas que eran de oportunidad para crecer, estas dos empresas tenían que integrarse rápidamente al sector comercial para ser competitivas y al mismo tiempo caminar al ritmo de la economía global, es por esto que grupo CARSO decidió que estas dos empresas tenían que cubrir la mayor de las exigencias de los clientes y consumidores, y para esto era necesario convertirlas en dos empresas con sistemas sólidos y competitivos y al mismo tiempo que estos sistemas fueran perfectibles, en otras palabras era tratar de cambiar todo (Sears).

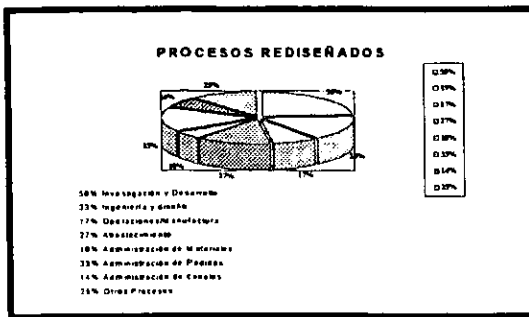
Como ya se ha mencionado con anterioridad Grupo Caro no cuenta con plantillas extensas de trabajadores administrativos. Estos servicios son proporcionados por una subsidiaria perteneciente al grupo con el fin de que esto se reduzcan y se optimice el personal en todas y cada una de las áreas operativas y funcionales de las empresas pertenecientes al grupo, en el caso de Sanborns y Sears no podía ser la excepción.

“Uno de los preceptos básicos de reingeniería es la reestructuración de áreas y procesos. Se dice que la reingeniería financiera propicia que la gente pierda el empleo y en el caso específico de Sears al momento de adquirir la firma contaba con una plantilla de trabajadores administrativos excesiva equivalente a 9,000 empleados la cual se redujo a 6,800 empleados principalmente se estableció que existían duplicidad de actividades en sus funciones, principalmente en los niveles de gerencia y altos mandos directivos lo que provoca que para los empleados no pudieran realizar correctamente sus actividades, y que no se cumplieran los objetivos y la toma de decisiones fuera incongruentes.

En el caso de sanborns la plantilla de empleados se conservo casi igual, y no se originaron despidos ya que por el contrario con la apertura de nuevas tiendas, generaron empleos equivalentes al 100% de las tiendas ya existentes, las nuevas tiendas y centros Mixup, Discolandias, Sanborns y Sanborns Café. Esto por tan solo mencionar alguna de las acciones mas impactantes emprendidas en la reingeniería financiera de estas dos compañías.”

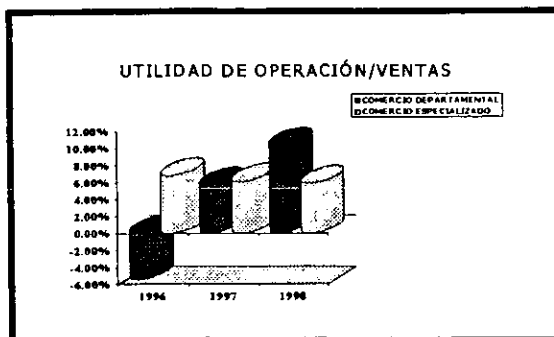
La aplicación de reingeniería financiera inicia en el área administrativa para promover la eficiencia y cumplir con el objetivo principal de toda organización que corresponde a la optimización de los recursos financieros del grupo.

³⁷ Joaquín Fernández Núñez “La eterna búsqueda del valor agregado” Expansión /Enero 14, 1998



Fuente: Elaboración propia datos Briseida Lavielle, "Cómo le va a su empresa con la Reingeniería Financiera?", Expansión/junio 19, 1996

Durante la aplicación de Reingeniería Financiera, en el caso específico de Sears se contrataron consultores inicialmente para que identificaran de una forma más objetiva las fallas en las cuales la compañía había incurrido, así como para plantear un modelo de rediseño de las áreas y procesos, mientras que en Sanborns se optó por que los altos directivos y funcionarios en conjunto con la administración establecieran las áreas y procesos en los cuales debía de ser aplicada la reingeniería, ya que el grupo considera sumamente valiosa la opinión de quienes conocen de manera más estrecha las fortalezas y debilidades del funcionamiento global de la compañía, de cada área y proceso de la misma. Como resultado un gran acierto. En Sanborns y principalmente en Sears. Esto se reflejó en las razones financieras de generación de utilidades y operatividad de las compañías, que ambas empresas presentaron como resultado para 1996 año en el cual se planteaba su reingeniería ya que principalmente Sears pasó de tener resultados desfavorables en números rojos a cifras negras en 1997 cuando fue adquirida por Grupo Carso y ya para 1998 mantenía cifras de recuperación considerables que los cambios fueron impresionantes y parecieran haber sido estrategias sacadas del gorro de un gran mago.



Fuente: Elaboración propia datos Acus Consultores, S.C. Bolsa Mexicana de Valores Expansión/julio 21, 1999

Principalmente los consultores en el desarrollo de reingeniería realizaron investigación aplicada (búsqueda de soluciones a determinados problemas), determinando los giros de ambas empresas se encontraron que Sears pertenece al sector de comercio departamental y Sanborns al comercio especializado, y en Sears estaban considerando herramientas de trabajo enfocadas a un comercio especializado perdiendo el concepto de tienda departamental, para esto la organización de los consultores fue descentralizada y se enfocó principalmente a áreas y actividades específicas que identificaron a simple vista como es la ya antes mencionada duplicidad de funciones y la excesiva plantilla de trabajadores en el área administrativa la falta de personal a nivel operativo para la agilización de funciones y actividades

Dentro de la reingeniería en el área administrativa aplicó un programa de modernidad que permitiera el control del rendimiento operativo a través de sistemas de control dinámico de los Procesos de (Administración de productos, Administración de canales de distribución, y Rotación de inventarios), así como un control estadístico de las prácticas operativas y el aseguramiento de la calidad en cada uno de los productos que finalmente como tienda líder en el mercado debe de mantenerse para seguir así en el gusto de los consumidores. (descentralización de funciones y delegación de las mismas en los niveles altos medios y operativos de la compañía,)

Un programa de modernidad de los sistemas (de computo) que se habían vuelto obsoletos y no cubrían los requerimientos mínimos de información necesarios para el sistema de Administración General, Finanzas y Contabilidad y de información general a todos los niveles de mando y operativos, con respecto a los resultados diarios de las operaciones para la toma oportuna de decisiones y su adecuado seguimiento (La propuesta adquisición de Hardware y software adecuados de acuerdo a los requerimientos de información de los niveles administrativos y operativos).

Un programa de reconversión humana que involucre: seminarios de identidad, planeación de vida y carrera ; sensibilización; motivación; capacitación en procesos humanos de liderazgo; solución de conflictos; conducción; capacitación técnica especializada; administrativa; de análisis y solución de problemas; de trabajo en equipo en la administración por objetivos a todo el personal directivo y demás niveles de mando; empleados y trabajadores; involucrando a los funcionarios sindicales, ya que de la cooperación de lo empleados, funcionarios y directivos depende el éxito de la reingeniería, mismo que se ejemplificó en el capítulo dos en los resultados obtenidos de la reingeniería financiera

Un programa permanente de productividad mediante grupos de trabajo en equipo y círculos de calidad que involucren todos los niveles operativos de la empresa, aglutinado en un plan estratégico integral a corto plazo y largo plazo con base en el estudio detallado que de acuerdo a el mercado precise objetivos y metas, analice y evalúe todas las alternativas posibles simulando su resultado y definiendo la mas viable técnica, procedimiento y programas para su ejecución, seguimiento y control.

El mago de las Finanzas Carlos Slim Helú, el hombre más rico de México ha confirmado la estrategia de reconfiguración operativa de Grupo Carso, cada vez más orientado al ramo comercial como una de sus puntas de lanza para mantener su apuesta comercial por la siempre creciente creación de valor de cara al año 2000.

“Es por ello Grupo Carso para 1997 el corporativo se deshizo de su participación de 33% en Cementos Moctezuma a cambio de \$ 93.5 millones de dólares, vendió una parte de las acciones de Cigatam (21%) a Philip Morris por \$ 400 millones de dólares y se alejó definitivamente de la producción de pañuelos de papel con la desincorporación de la Fábrica de Papel Loreto y Peña Pobre, que adquirió Procter & Gamble por otros \$ 167 millones de pesos para poder invertir dicho capital en el sector comercial y realizar la adquisición de Sears, la idea ahora es invertir en aquellas compañías que generan un mayor valor agregado, y en el caso de Grupo Carso considera que el sector comercial a nivel departamental y especializado son la respuesta.

Es por ello que durante el año Slim adquirió 85% de Sears Roebuck en México por \$145 millones de dólares y reforzó su actividad en centros comerciales con la controvertida apertura de un mega desarrollo en la zona arqueológica de Cuicuilco, al sur del Distrito Federal. También invirtió fuertemente - la cifra no ha sido precisada - en la renovación y apertura de nueve tiendas más de la cadena Sanborns en el país.”

Lo más interesante de las innumerables operaciones realizadas por el grupo durante 1997 radica en la reconfiguración del área comercial, la cual quedará definitivamente asentada como otro tentáculo robusto de Grupo Carso con la emisión pública de acciones ordinarias nominativas para Comercial Carso, subsidiaria que haría así por primera vez su entrada independiente en la Bolsa Mexicana de Valores. (Ver condiciones de contrato de futuros a raíz de su éxito en el área comercial se apertura su contrato de futuros)

Según los directivos de la compañía, la decisión de desincorporar en términos accionarios esta área que incluye a Sears, los centros comerciales Plaza Loreto y Plaza Cuicuilco, Tec Marketing y Sanborns (el cual engloba a su vez Sanborns Café y las tiendas de discos Mix Up, Discolandia y La Feria del Disco) respondería únicamente a la necesidad de ensanchar las proporciones para los inversionistas en sus diferentes apuestas al grupo.

La emisión inicialmente prevista para el segundo semestre de 1997, tuvo que postergarse por las turbulencias financieras ocurridas en octubre pasado. Los directivos prevén que será en este primer trimestre cuando se lance la oferta pública. Aún cuando la empresa no precisa montos concretos, en su momento se comentó que la emisión sería cercana a los \$ 320 millones de pesos.

Pero esta nueva rama no dará necesariamente lugar a nuevas estructuras directivas en el corporativo que les dicte sus estrategias de operación. En Grupo Carso hay una premisa siempre válida: los directores generales están obligados a mantenerse lo más cercanos a su operación.³⁸

De este modo Carso trata de evitar los vicios inherentes a muchas estructuras corporativas en donde se duplican funciones y se toman decisiones alejadas de la realidad económica de un sector. Con esta política mantenida, Grupo Carso trata de fomentar por un lado las sinergias entre sus actividades – las decisiones corporativas financieras o comerciales no están a cargo de un director corporativo, sino de los directivos de aquellas empresas mejor relacionadas con el tema específico, por el otro, también alienta la competencia entre las diferentes áreas administrativas. De hecho, en Carso no existen los subsidios entre las empresas: aquella que no sea competitiva en los criterios y precios que marca el mercado no puede considerarse, en ningún caso, proveedor para el resto del grupo.

"En la empresa se aplican dos lineamientos de base: buscar negocios grandes y darles mucho desarrollo mediante una estrategia de multiplicación de valor agregado. Quizá la mejor manera de ilustrar esto sea la recomposición que ha sufrido Sears desde que fuera adquirido. En tan solo seis meses de operación la empresa que dirige Slim ha conseguido que los grandes almacenes dejen atrás sus pérdidas superiores a 20% sobre la facturación y ya reflejen números negros.

EL SECRETO una enorme reestructuración de personal y operaciones, al aplicar Reingeniería Financiera cuyos primeros efectos se hicieron notar, como ya es costumbre en Carso, en una reducción sustancial de los empleados dedicados solo al área administrativa.

Al final, la plantilla de empleados, aquellos que fueron despedidos de Sears, aseguran en Carso, han tenido la oportunidad de recolocarse en cargos similares para otras empresas del grupo en donde se les ha respetado íntegramente la antigüedad laboral que habían acumulado en los grandes almacenes Sears.

Además ayudado de la experiencia exitosa de Sanborns, que en los últimos 11 años desde que es propiedad del grupo, ha pasado de tener 15 tiendas a 96 en todo el país.

Se ha creado un órgano centralizador de compras para distribuir eficazmente los flujos de inventario de cada tienda, lo cual ha ayudado a transfigurar radicalmente la política de precios y ofertas de la empresa.

Adicionalmente a ello, para 1998 la empresa planea también darle la vuelta a la estrategia comercial de Sears con la introducción de nuevas marcas y la remodelación integral de muchas de sus tiendas.

³⁸ Joaquín Fernández Núñez "La eterna búsqueda del valor agregado" Expansión /Enero 14, 1998

También está prevista la apertura de nuevos centros comerciales en los cuales Sanborns y Sears serían las tiendas ancla. Entre ellos figura la promesa de realizar un proyecto desde hace tiempo ideado: el de un centro comercial junto al Sears de la Avenida de los Insurgentes en la ciudad de México, donde actualmente están situadas las oficinas centrales de los grandes almacenes que, dicho sea de paso, mantienen aún los mismos directores anteriores al cambio de dueño.

Además según el convenio que firmó Slim con Sears, Carso tiene cinco años para utilizar la famosa marca para sus tiendas departamentales. En caso de no poder renegociar una ampliación del plazo de contrato, la empresa apuesta a cambiar el nombre de los almacenes para ser fiel a su estrategia de marcas propias o con garantías reales de perdurabilidad.

De entre los puntos flacos que algunos analistas financieros encuentran a Grupo Carso están: El aumento de la deuda derivado de sus compras expansionistas, aunque por los resultados y activos de la empresa, tampoco constituye un foco rojo.

Otra radica en la inclusión masiva de familiares de Slim en varias de las direcciones del grupo, incluyendo yernos, lo cual tampoco puede considerarse como una mala decisión por lo menos hasta que los resultados de la gestión sigan mostrando cifras tan alentadoras.³⁹

³⁹ Joaquín Fernández Núñez, *La Eterna Búsqueda del Valor Agregado* p.30

RESULTADOS GENERALES DE TODAS LAS COMPAÑÍAS DE GRUPO CARSO

*GRUPO SANBORNS

Durante marzo de 1999 , Comercial Carso acordó el cambio de su denominación a Grupo Sanborns, S.A. de C.V., reestructurándose con el objeto de agrupar en una sola sociedad a:

Sanborns Hermanos, Sears Roebuck de México, Promotora Musical, las actividades inmobiliarias del Grupo, así como la subsecuente adquisición de pastelería Francesa, para competir de una manera más eficiente en el sector comercial.

Posteriormente el 21 de abril , Grupo Sanborns colocó 120 millones de acciones serie B-1 en la bolsa Mexicana de Valores a un precio de 19 pesos por acción , que representa el 12.8 % del capital social de la empresa.

En Mayo Grupo Sanborns adquirió la mayoría del capital de Pastelería Francesa, S.A. de C.V. (EL GLOBO), empresa dedicada a producir y comercializar pan a través de sus propios puntos de venta . Posteriormente incrementó su tenencia hasta el 100.0 %.

Durante 1999 fueron adquiridos el 20 % del capital de Grupo Comercial Gomo y del 14.98 % del capital de CompUsa Inc.

Grupo Comercial Gomo es una empresa listada en la Bolsa Mexicana de Valores que distribuye aparatos eléctricos y electrónicos para el hogar de las principales marcas.

CumpuUSA es uno de los principales minoristas de PC's y accesorios y opera 217 tiendas en 84 ciudades, a lo largo de los Estados Unidos, sirviendo a personas, gobierno, oficinas privadas y escuelas. Las tiendas tienen secciones de servicio técnico, y algunas tienen facilidades de capacitación. La compañía emplea a 20,000 personas. Su oficina principal se localiza en Dallas, Texas.

En febrero de 2000, Grupo Sanborns, en asociación con Telmex, hizo una oferta para adquirir pastelería francesa " El Globo"

SANBORNS HERMANOS , S.A.

En 1999, se atendieron un total de 40.47 millones de clientes en la división de restaurantes, para dar un aumento de 4.1% en comparación con el año anterior. Sanborns, Sanborns Café y las tiendas de Música cerraron el año con un 178,299 metros cuadrados en área de venta, eso

representa un 5.0% de aumento comparado con 1998 y un 4.5% de aumento en capacidad para un total de 39,603 asientos.

Al final de 1999, el número de tiendas era como sigue: Sanborns 105 (un aumento de 4), Sanborns Café 32 (un aumento de 1), Promotora Musical 46 (un aumento de 3), y del de Feria del Disco 6 (1 nueva tienda).

Las ventas crecieron 0.9%, mientras las ventas netas subieron 6.0%. La ganancia de operación fue aumentada por 16.0%, mientras la ganancia del precio neto permanecía en el mismo nivel.

La Compañía planea incorporar seis nuevas tiendas Sanborns, un Sanborns Café y seis tiendas de Música bajo el formato de MixUp y No Problem durante el 2000, eso representará un 3% en espacio vendido. La inversión proyectada para la expansión de Sanborns y Sanborns Café durante el año 2000 será de US \$ 26 millones.

Sanborns fue la primera Compañía mexicana en lanzar un website de comercio electrónico a nivel nacional (www.Sanborns.com.mx), con la selección más grande de productos disponibles, incurriendo en inversión marginal y costo de funcionamiento. El website les ofrece la posibilidad de adquirir libros, DVDs, CDs, videos, y productos de salud a clientes en línea, así como publicaciones periódicas nacionales e internacionales. El pago es realizado vía Sanborns, VISA, y las tarjetas de crédito American Express, y los artículos se entregan en México por medio de Estafeta y en el extranjero a través de DHL.

La página puede accederse mediante los portales de Prodigy Internet, Visa y Terra, de igual forma ofrece vínculos a las páginas de las principales revistas y periódicos nacionales e internacionales.

Durante el año 2000 Sanborns planea incorporar un mayor número de artículos como perfumes, juguetes, tabacos, electrodomésticos, artículos de fotografía, audio y video.

Actualmente la página de Sanborns en Internet ha recibido órdenes de compra de 130 ciudades de México, 25 ciudades de Estados Unidos así como España, Inglaterra, Argentina, Costa Rica, Colombia, Uruguay y Venezuela, aún cuando en estos mercados no se publicitó la página.

SEARS ROEBUCK DE MEXICO, S.A. DE C.V.

Durante 1999 se inauguró la tienda de Metepec y se adquirieron las tiendas de Oaxaca Plaza del Valle y Guadalajara Centro las cuales ya existían pero eran arrendadas.

En 1999 se incluyeron en las ventas netas los ingresos por intereses provenientes de las operaciones con tarjeta de crédito Sears.

Las ventas a tiendas iguales de Sears , sin considerar las operaciones de crédito se incrementaron 10.8 % en 1999. Las ventas de mercancía aumentaron 14.2 % y las ventas a crédito 13.8 %; así las ventas netas aumentaron 14.1 % . La utilidad de operación también mostró un fuerte crecimiento de 39.5 % , debido al mayor volumen de mercancía vendida , y que durante 1998 se llevaron a cabo la mayoría de las remodelaciones de las tiendas , desembolsos que se integraron como gastos operativos en ese año.

Sears dentro del sector de tiendas departamentales en México, fue a la que presentó mayores incrementos en ventas y en márgenes de operación , por una nueva imagen ampliamente aceptada por el consumidor, además de la remodelación hecha el año anterior en algunas de sus tiendas. Para el año 2000 se tiene planeado invertir aproximadamente 376 millones de pesos en la construcción de la nueva tienda puebla angelópolis , así como en las remodelaciones de las tiendas de Lindavista, Universidad, Guadalajara Plaza, Veracruz Centro, Cuiácán y Mérida Centro.

PASTELERIA FRANCESA , S.A. DE C.V.(EL GLOBO)

A partir de la adquisición de la empresa en mayo de 1999, la dirección evaluó la productividad de cada una de las tiendas y tomó la decisión de cerrar aquellas sin contribución en las utilidades; se cerraron un total de 4 tiendas y se abrieron 12 nuevas en puntos estratégicos como Plaza Insurgentes, Plaza Cuicuilco, Plaza Loreto, Pabellón Polanco y dos en Querétaro.

Las ventas netas mostraron un incremento real del 14.7% comparado con el año de 1998. La utilidad de operación mostró una disminución de 36.4 % , efecto principalmente del cambio en la política contable de capitalizar remodelaciones y gastos preoperativos, dando estos de baja y reconociéndolos en el estado de resultados, además de que se abrieron nuevas tiendas. Hubo también modificaciones en la estructura corporativa y se cerraron tiendas que no eran eficientes operativamente . La utilidad neta del año fue 82.6 % menor que la de 1998.

La compañía continuará con su plan de expansión, para lo cual estima invertir tres millones de dólares promedio por año, para los tres años siguientes e incrementar en doce tiendas por año su capacidad de ventas directas al público.

CONDUMEX

Durante 1999 se realizó la adquisición del segundo tercio de la participación del capital social de Cablena, S.L.

en España; también se inició una nueva asociación estratégica con Delphi Automotive System, sustituyendo al socio anterior, Maremont (Arvin Industries) , en la empresa de amortiguadores Gabriel de México. Otro evento destacado fue la adquisición del 51 % de las acciones de Mitel de México en asociación con la empresa canadiense Mitel Corporation y la instalación e inicio de operaciones de una nueva planta de ameses automotrices en Silao, Guanajuato.

En 1999 las ventas decrecieron 3.9 % en términos reales, mientras que la utilidad de operación disminuyó 20.8%, a consecuencia de una baja de precios derivada en buena medida por la apreciación del peso contra el dólar durante gran parte del año; la utilidad neta registró un incremento de 22.1 %. adicionalmente a lo anterior, en el sector automotriz los precios tuvieron una fuerte presión por la competencia en el mercado global.

El sector del cable automotriz tuvo un crecimiento importante en volumen por la alta producción de automóviles en Estados Unidos y Europa, lo que provocó una saturación de las plantas de este sector, aun cuando en Brasil se tuvo un menor crecimiento al esperado, debido a la recesión en ese país después de la devaluación del real.

Por su parte, los sectores construcción y telecomunicaciones iniciaron el año con actividad moderada, por lo que la demanda interna de los productos dirigidos a estos sectores fue baja en los primeros meses del año, sin embargo a partir del segundo trimestre del año hubo una recuperación en ambos, destacando los productos dirigidos al sector telefónico.

Los planes de inversión para el año 2000 están enfocados a nuevas líneas de negocio en España y Brasil, en donde se iniciarán la producción de cables especiales y a la instalación de la línea de producción de cables de construcción de mayor calibre, respectivamente. Para las plantas de México se proyectan incrementos importantes en capacidad instalada en las áreas de transformadores y cable coaxial. Se espera para el año, un mayor nivel de ventas en transformadores, gracias a los pedidos obtenidos con nuestros principales clientes en la segunda mitad de 1999. así mismo, se estima un crecimiento importante en ventas en el segmento de instalaciones por los planes de crecimiento de nuestros clientes. La inversión total será de aproximadamente 50 millones de dólares. Los planes de inversión para el año 2000 están enfocados a nuevas líneas de negocio en España y Brasil, en donde se iniciarán la producción de cables especiales y a la instalación de la línea de segmento de instalaciones por los planes de crecimiento de nuestros clientes. La inversión total será de aproximadamente 50 millones de dólares.

CIGARRERA TABACALERA MEXICANA

En 1999 se cambió la forma de contabilizar las participaciones de Grupo Carso en Cigatam y Philip Morris de México . Anteriormente se combinaban los estados financieros de ambas empresas y se consolidaba el 50 % del resultado. Actualmente se consolida el 100 % de Cigatam de la cual

Grupo Carso tiene el 50.1 % y se lleva por el método de participación el 49.9 % de Philip Morris de México.

En agosto, la empresa incrementó el precio de los cigarros en 11.3 % promedio . El precio de los productos dirigidos al segmento Alto se incrementó en 11.1 % mientras que los de los segmentos Medio y Bajo se incrementaron en 7.1 % y 14.3%, respectivamente. Los aumentos de precio realizados por la competencia fueron similares a los de Cigatam.

La participación de mercado total durante 1999 fue de 54.3 % , en el segmento. Alto fue de 72.3 %, de 15.1 % en el segmento Medio y un 53.4 % en el segmento Bajo. Marlboro sigue siendo la marca líder con una participación individual de 35.3% del mercado total de cigarros, aumentando en más de 5.5 puntos su participación en el año.

La industria tabacalera en México creció 1.9 % al pasar de 47,400 a 48,300 millones de cigarros vendidos. Dicho crecimiento resulta sumamente inferior al experimentado por Cigatam, ya que la empresa logró vender 26, 200 millones de cigarros durante 1999, que representan un incremento en volumen de 8.9 % al compararse con los 24,100 millones de cigarros vendidos durante 1998. Para el año 2000 se tiene proyectado incrementar la participación de mercado apoyados en el fuerte posicionamiento que tiene las marcas que maneja la empresa .

Durante el año , los desórdenes climatológicos afectaron negativamente la producción de tabaco, principal insumo de la empresa, por lo que la mezcla para 1999 fue de 39.7% de Importación y de 60.3 % nacional, contra 85.0 % nacional en 1998.

Durante 1999 se invirtieron 38 millones de dólares , principalmente en la automatización de los procesos primarios y para aumentar la planta procesadora de tabaco. Al cierre de 1999 la capacidad instalada era de 30 mil millones de cigarros.

Las ventas en el año aumentaron 10.6 %, la utilidad de operación aumentó 8.4 % por mayores gastos administrativos durante el año, mientras que la utilidad neta aumentó 7.4 %.

A partir del mes de enero del 2000, la tasa del impuesto especial sobre la producción y servicios (IEPS) se incrementó del 85 % al 100 % para los cigarros con filtro, permaneciendo en 20.9 % la de los cigarros sin filtro.

Para el año 2000 se tiene presupuestado invertir 23 millones de dólares, que se destinarán principalmente a la adquisición de equipo agrícola, para mejorar la calidad del tabaco, y a maquinaria con el objeto de incrementar la capacidad de producción.

EMPRESAS FRISCO

La industria minera se encuentra en un ciclo difícil por la baja generalizada en los precios de materia prima que se dio durante 1999. Los precios de los minerales que Frisco extrae o produce tuvieron una tendencia a la baja a excepción del Zinc y Ácido Fluorhídrico. Por lo anterior, la empresa determinó almacenar parte de la producción de oro para venderla solamente cuando el precio sea adecuado. A diciembre de 1999, quedaron en inventario 923 kilogramos de oro.

Durante 1999, se efectuaron inversiones en Minera Tayahua para mejorar el proceso de molienda de mineral. En el mes de julio Frisco adquirió, de Grupo Tribasa, el 66.67 % de las acciones representativas del capital social de Ferrosur, S.A. de C.V., compañía que opera la línea de ferrocarril México-Veracruz-Coatzacoalcos. El monto de la operación ascendió a 73 millones de dólares, reconociendo la deuda de Ferrosur por 257 millones de dólares.

Los volúmenes de venta disminuyeron considerablemente en el año, debido al cierre de minera Real de Angeles, cuyas reservas explotables a los precios de venta actuales, se agotaron. No obstante lo anterior, las ventas totales de Frisco se incrementaron por la consolidación de los resultados de Ferrosur, a partir de julio de 1999, alcanzando la cantidad de 1,948.0 millones de pesos. La utilidad operativa fue de 241.4 millones. Por su parte, Ferrosur reportó ventas de 619.9 millones, utilidad neta de 20.4 millones. El margen de operación fue de 10.20 %, mientras que el margen neto fue de 3.3%.

Durante 2000 se llevarán a cabo actividades tendientes a asegurar las reservas explotables de los próximos años. En la mina San Francisco del Oro serán preparados para explotación los yacimientos Don Pablo, Escalón y Clarines. En la mina de San Felipe se explotará la región de "La Escondida" con objeto de comenzar a producir en esa área en aproximadamente dos años en Tayahua, la constante exploración en los yacimientos de plata ha resultado en incrementos importantes de las reservas probadas. Para el mes de junio de 2000, se proyectan reservas por 11.4 millones de toneladas en esa zona.

La empresa invertirá 664 millones de pesos en Ferrosur para la adquisición de locomotoras y mantenimiento de vagones y de la vía ferroviaria. Se invertirán también 76 millones en el sector químico y 39 millones en el sector minas; estas inversiones se destinarán a la conservación y mejoramiento de las instalaciones y a la búsqueda de nuevos yacimientos.

Ferrosur durante el año prestó servicio a 160 clientes a aproximadamente. El uso de la línea va dirigido principalmente al transporte de productos agrícolas, petroquímicos, industriales, minerales y cemento.

INDUSTRIAS NACOBRE

Las ventas de Nacobre en 1999 disminuyeron 5.6 % provocado por la disminución en los precios de sus productos y la reevaluación del peso frente al dólar, lo que resultó también en bajas importantes en la utilidad operativa y la utilidad neta. El precio del cobre tuvo un comportamiento negativo, su precio promedio en dólares disminuyó 4.0 %, en el caso del aluminio tuvo un incremento marginal y en el de la resina se incrementó 10.9 %.

El precio promedio del cobre fue de 72.11 centavos de dólar por libra durante 1999, mientras que en 1998 fue de 75.08, el Aluminio alcanzó un promedio de 61.75 centavos de dólar contra 61.60 del año anterior y el precio de resina fue de 26.66 centavos de dólar por libra en 1999 contra 24.03 en 1998.

La participación de mercado de la empresa se mantuvo estable a pesar de que el volumen de venta total aumentó en 8.6 % durante 1999, se invirtieron 50 millones de dólares, de los cuales 32 millones se utilizaron para incrementar la capacidad instalada en las líneas de producción de tubos de cobre para agua y gas, conexiones de cobre para agua y gas y láminas especiales de cobre y aleaciones (espesores delgados), mientras que el resto se utilizó en la sustitución de equipos, programas de reducción de costos y mantenimiento de las instalaciones. Durante el año las plantas de aluminio y PVC operaron cerca del 100 % de su capacidad.

Para el año 2000 se presupuestó una inversión de 55 millones de dólares destinada principalmente a aumentar la capacidad instalada. Actualmente la división cobre tiene una capacidad de 105,200 toneladas por año, la cual se incrementará en 8 mil toneladas por año. La división aluminio planea aumentar su capacidad para llegar a 87,900 toneladas, 14% mayor a la de 1999. Se harán también inversiones en reemplazo de equipos, fabricación de nuevos productos y equipos ecológicos.

Con estas inversiones Nacobre podrá producir y comercializar productos con mayor valor agregado, penetrando en mercados más rentables; que bajo la misma organización de producción y ventas resultará en incrementos en los márgenes.

PORCELANITE

Porcelanite continúa fortaleciéndose. Durante 1999 se incrementó la capacidad instalada en 17 %, derivado de la modernización e inversiones en las plantas, para alcanzar un nivel de 51.8 millones de metros cuadrados. En los últimos cuatro años se ha incrementado la capacidad de producción en 31% promedio anual. Este crecimiento en capacidad ha permitido a la empresa

aumentar su gama de productos, fortalecer su estrategia comercial y mejorar el soporte logístico a la red de distribución de acuerdo a las exigencias del mercado.

El volumen de ventas alcanzó 43.8 millones de metros cuadrados , es decir un crecimiento del 21.5 % con respecto al volumen alcanzado durante 1998 , y por arriba del crecimiento del 20% reportado por la industria de recubrimientos cerámicos. La participación de Porcelanite en el mercado local alcanzó el 41.6 % en 1999, contra el 37.2 % de 1998; si se incluye exportación se tiene el 34.9 % del mercado donde tienen presencia.

La empresa alcanzó una participación 41.8 % en el mercado doméstico de pisos cerámicos contra 37.8 % del año anterior, mientras que en azulejos se incrementó su participación de mercado de 35.5 % en 1998 a 40.9 % en 1999.

Los precios durante 1999, disminuyeron 10.3 % en términos reales , que se compensó con el incremento en volumen, por lo que las ventas netas aumentaron 8.9 % en términos reales. El margen operativo se redujo de 32.3 % a 30.3 % mientras que el margen neto se incrementó de 3.1 % a 17.8 %.

Durante el 2000 , Porcelanite tiene planeado construir una planta en estado de Guanajuato con una inversión aproximada de 20 millones de dólares, con objeto de apoyar su presencia en el mercado nacional e incrementar su participación en los mercados de exportación.⁴⁰

⁴⁰ Grupo Carso

"TRAS LA ADQUISICIÓN DE SANBORNS Y SEARS SE FORMO GRUPO SANBORNS FORTALECIENDO ASI LOS ACTIVOS Y OPERACIONES DE LA EMPRESA GRUPO CARSO LO QUE LES PERMITE LLEVAR A CABO UN CONTRATO DE FUTUROS Y COTIZAR EN EL MEXDER BAJO LAS SIGUIENTES CARACTERISTICAS

II. CARACTERISTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE NEGOCIACIÓN.

1. Unidad de cotización.

La unidad de cotización del Precio Futuro estará expresada en pesos y centavos de peso por título accionario de GCarso serie A1.

2. Puja.

La presentación de posturas para la celebración de Contratos se reflejará en fluctuaciones mínimas del Precio Futuro, conforme a la Tabla de Lotes y Pujas emitida por la Bolsa Mexicana de Valores (en adelante BMV), que se reproduce a continuación.

Precio de la Acción

Mínimo	Máximo	En Adelante (Puja)
0.001	1.000	0.001
1.010		0.01

3. Valor de la Puja por Contrato de Futuro.

El valor de un cambio en el precio de un Contrato de Futuro de GCarso A1 se obtiene de multiplicar una puja, por el número de unidades del Activo Subyacente que ampara un Contrato, conforme a lo siguiente:

Valor de la Puja = (Puja) (tamaño del Contrato)

Ejemplo: Si el Precio Futuro del Activo subyacente fuera de 50.00 pesos, sustituyendo valores en la fórmula, se obtiene:

50.00 pesos = (0.05 pesos) (1,000 acciones de GCarso A1)

4. Fluctuación diaria máxima del Precio Futuro.

No habrá fluctuación máxima del precio futuro durante una misma sesión de remate.

5. Mecánica de negociación.

La celebración de Contratos de Futuros de GCarso serie A1 será mediante procedimientos electrónicos a través del Sistema Electrónico de Negociación de MexDer, de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos en su Reglamento, sin perjuicio de la facultad de MexDer de establecer temporalmente alguna mecánica distinta.

6. Horario de negociación.

El horario de negociación de los Contratos de Futuro de GCarso serie A1 será en Días Hábiles de las 7:30 horas a las 15:00 horas tiempo de la Ciudad de México, Distrito Federal. Asimismo, se considerarán como parte del horario de negociación el periodo de negociación al Precio de Liquidación Diaria y las subastas que convoque MexDer de acuerdo a lo establecido en el numeral (III.4.d) del presente anexo.

7. Horario de negociación a Precio de Liquidación Diaria.

El Precio de Liquidación Diaria será calculado por MexDer al cierre de cada sesión de negociación y permitirá la negociación de Contratos de Futuro de GCarso serie A1, mediante la presentación de Posturas en firme al Precio de Liquidación Diaria por parte de los Miembros de MexDer. El periodo en el que MexDer recibirá Posturas en firme para negociar al Precio de Liquidación Diaria será de 15:25 a 15:35 horas.

8. Último día de negociación y Fecha de Vencimiento de la Serie.

El último día de negociación y la Fecha de Vencimiento de una Serie del Contrato de Futuro de GCarso serie A1, será el cuarto Martes del mes de vencimiento o el día hábil anterior, si dicho martes es inhábil.

9. Nuevas Series.

La negociación de Series, con vencimiento distinto al establecido en el inciso (I.3) anterior, o bien, una nueva Serie del ciclo del Contrato de Futuro, se iniciará el Día Hábil siguiente al de la fecha de su anuncio a través del boletín. Las nuevas Series del ciclo del Contrato de Futuro conforme al inciso (I.3) comenzarán su negociación al día hábil siguiente del último día de negociación de la Serie anterior.

10. Fecha de Liquidación al Vencimiento.

Para efectos del cumplimiento de las obligaciones a cargo de Asigna y del Socio Liquidador con respecto al Cliente, es el segundo Día Hábil posterior a la Fecha de Vencimiento.

11. Suspensiones.

En caso de que el Activo Subyacente suspenda su cotización en el mercado de contado de la BMV, la negociación del Contrato de Futuro de GCarso serie A1 se suspenderá hasta por el mismo periodo de tiempo que en el mercado de contado.

III. Liquidación Diaria y Liquidación al Vencimiento.

1. Liquidación al Vencimiento.

El Cliente efectuará la liquidación al vencimiento de las obligaciones relativas a los Contratos que mantenga abiertos, el Día Hábil siguiente a la Fecha de Vencimiento.

2. Procedimiento para la Liquidación al Vencimiento.

Los Clientes con Posiciones Cortas tendrán la obligación de entregar en la fecha, horario y en la cuenta que le indique el Socio Liquidador, el número de acciones que resulte de multiplicar el número de unidades de Activo Subyacente que ampara un Contrato por el número de sus Contratos Abiertos. En la Fecha de Liquidación, los Clientes con Posiciones Cortas tendrán el derecho de recibir en el horario que indique el Socio Liquidador y en la cuenta convenida, la cantidad que resulte de multiplicar el Precio de Liquidación al Vencimiento por el número de unidades de Activo Subyacente que ampara un Contrato por el número de Contratos Abiertos.

Los Clientes con Posiciones Largas tendrán la obligación de entregar en la fecha, horario y en la cuenta que le indique el Socio Liquidador, la cantidad que resulte de multiplicar el Precio de Liquidación al Vencimiento por el número de unidades de Activo Subyacente que ampara un Contrato por el número de sus Contratos Abiertos. En la Fecha de Liquidación, los Clientes con Posiciones Largas tendrán el derecho de recibir en el horario que indique el Socio Liquidador y en la cuenta convenida con el Socio Liquidador, el número de acciones que resulte de multiplicar el número de unidades de Activo Subyacente que ampara un Contrato por el número de Contratos Abiertos.

3. Liquidación Diaria.

Los Clientes y los Socios Liquidadores realizarán la liquidación de sus obligaciones conforme lo hayan establecido en el Contrato de Intermediación.

Los Socios Liquidadores y Asigna realizarán diariamente la liquidación de sus obligaciones conforme lo establece el Reglamento de Asigna, quedando incorporados en la misma, las pérdidas y ganancias, la actualización de las Aportaciones Iniciales Mínimas, la actualización del Fondo de Compensación, los intereses devengados y, en su caso, las cuotas correspondientes.

4. Cálculo del Precio de Liquidación Diaria.

Finalizada una sesión de negociación, MexDer calculará los Precios de Liquidación Diaria para cada Serie, de acuerdo con el orden de prelación y la metodología siguientes:

- a) El cálculo del Precio de Liquidación diaria, en primera instancia, será el precio que resulte del promedio ponderado de los precios pactados en las operaciones de los Contratos de Futuros celebradas durante los últimos cinco minutos de la sesión de negociación por Serie y ajustado a la puja más cercana, conforme a la fórmula siguiente:

$$PL_t = \frac{\sum_{i=1}^n P_i V_i}{\sum_{i=1}^n V_i}$$

Donde: PL_t = Precio de liquidación del Contrato de Futuro sobre GCarso serie A1 en el día t, redondeado a la puja más cercana.

n = número de hechos ocurridos en los últimos cinco minutos de remate

P_i = Precio negociado en el i-ésimo hecho.

V_i = Volumen negociado en el i-ésimo hecho.

Donde:

= Precio de liquidación del Contrato de Futuro sobre GCarso serie A1 en el día t, redondeado a la puja más cercana.

- b) En caso de que no se hayan concertado operaciones durante el periodo que se establece en el inciso (III.4.a) anterior, el Precio de Liquidación Diaria para cada Serie será el precio promedio ponderado por volumen de las Posturas y/o Cotizaciones en firme vigentes al final de la sesión de negociación; conforme a la fórmula siguiente:

$$PL_t = \frac{P_C V_V + P_V V_C}{V_C + V_V}$$

Donde:

PL_t = Precio de liquidación del Contrato de Futuro sobre GCarso serie A1 en el día t, redondeado a la puja más cercana.

P_C = Precio de la(s) mayor(es) postura(s) y/o cotización(es) en firme de compra vigente(s) al cierre.

P_V = Precio de la(s) menor(es) postura(s) y/o cotización(es) en firme de venta vigente(s) al cierre.

V_C = Volumen de la(s) mayor(es) postura(s) y/o cotización(es) en firme de compra vigente(s) al cierre.

V_V = Volumen de la(s) menor(es) postura(s) y/o cotización(es) en firme de venta vigente(s) al cierre.

Donde:

- c) Si al cierre de la sesión no existe al menos una postura de compra y una de venta para un Contrato de Futuro con misma fecha de vencimiento, el Precio de Liquidación Diaria será el precio futuro pactado en la última operación celebrada durante la sesión de remate.

d) Si durante la sesión de remate no se hubiese celebrado operación alguna para una Fecha de Vencimiento de un Contrato de Futuro, el Precio de Liquidación Diaria será el que resulte de la subasta convocada por MexDer en términos de su Reglamento.

e) Si en la subasta, señalada en el inciso (III.4.d) anterior, el mayor precio de compra resulta inferior al menor precio de venta, el Precio de Liquidación Diaria será el precio promedio ponderado por volumen de las Posturas y/o Cotizaciones en firme vigentes al final de la sesión de negociación, conforme a la fórmula expuesta en el inciso (III.4.b) anterior.

f) En caso de que no se hayan recibido posturas de compra y venta en firme para la realización de la subasta, señalada en el inciso (III.4.d) anterior, el Precio de Liquidación Diaria será el precio que se derive de acuerdo a los niveles de tasas y del mercado spot para tener una referencia teórica, de acuerdo a la fórmula siguiente:

Donde:

$$PL_t = GCAA_t \left(1 + i_t^{CETE} \left(\frac{M}{360} \right) \right)$$

Donde:

PL_t = Precio de liquidación del Contrato de Futuro sobre GCAA en el día t, redondeado a la puja más cercana.

$GCAA_t$ = Precio de cierre de GCarsa serie A1, establecido por la BMV mediante el procedimiento que esté vigente en dicho mercado de contado.

i_t^{CETE} = Tasa de rendimiento de los Certificados de la Tesorería de la Federación observada el día t, para el plazo de vigencia del Contrato de Futuro, derivada de la curva de Descuento de CETES, proporcionada por Valuación Operativa y Referencias de Mercado.

M = Número de días por vencer del Contrato de Futuro.

t = Día de la valuación o de liquidación.

t = Día de la valuación o de liquidación.

No obstante lo previsto en los incisos (III.4.a), (III.4.b) y (III.4.c) anteriores, en caso de que más de una tercera parte de los formadores de mercado consideren que el Precio de Liquidación no refleja el precio que prevalecía al cierre de la sesión, podrán solicitar al Oficial de Negociación que convoque a una subasta para determinar el Precio de Liquidación, el cual resolverá si dicha solicitud es fundada o no. Si considera procedente la solicitud, el Oficial de Negociación convocará a la realización de una subasta extraordinaria para la determinación del Precio de Liquidación,

sujetándose los participantes en la misma a las normas establecidas en el Reglamento Interior de MexDer.

5. Precio de Liquidación al Vencimiento.

El Precio de Liquidación al Vencimiento para un Contrato de Futuro de GCarso A1, cuya Serie haya llegado a su término, será igual al precio de cierre que para dicho título calcule la BMV, conforme a lo siguiente:

$$PL = PC$$

Donde:

PL = Precio de Liquidación

PC = Precio de Cierre del Activo Subyacente que determine la BMV en la Fecha de Vencimiento del Contrato.

IV. Posiciones Límite

1. Posiciones Límite en Posiciones Cortas o Largas y en Posición Opuesta.

Las Posiciones Límite establecidas para el Contrato de Futuro de GCarso A1 es el número máximo de Contratos Abiertos de una misma Clase que podrá tener un Cliente; de acuerdo con lo siguiente

El número de Contratos de la Posición Larga menos el número de Contratos de la Posición Corta en valor absoluto, no podrá ser mayor a 10,000 Contratos para toda la Clase.

El número de Contratos de la Posición Larga más el número de Contratos de la Posición Corta, no podrá ser mayor a 30,000 Contratos para toda la Clase.

Ejemplo:

	CORTOS	LARGOS
Instrumento	GCAA SP99 10,000	GCAA DC99 5,000
Instrumento	GCAA MR00 10,000	GCAA JN00 5,000

El número de Contratos de la Posición Larga o Corta de la Serie a vencer tres semanas antes del vencimiento, no podrá ser mayor a 5,000 Contratos.

Ejemplo:

	CORTOS	LARGOS
Instrumento Cortos	GCAA SP99 5,000	GCAA DC99 5,000
Instrumento Largos	GCAA MR00 15,000	GCAA JN00 5,000

El número de Contratos de la Posición Larga o Corta de la Serie a vencer en la Fecha de Vencimiento: 500 Contratos Abiertos máximo.

Ejemplo:

	CORTOS	LARGOS
Instrumento Cortos	GCAA SP99 500	GCAA DC99 5,000
Instrumento Largos	GCAA MR00 19,500	GCAA JN00 5,000

Los límites establecidos en este numeral podrán ser revisados y, consecuentemente, modificados en términos del Reglamento de MexDer.

2. Posiciones Límite para las posiciones de cobertura.

Los Clientes podrán abrir Posiciones Largas y Posiciones Cortas que excedan las Posiciones Límite establecidas en el numeral IV.1 anterior, con el único fin de crear una posición de cobertura de riesgo.

Será responsabilidad del Socio Liquidador verificar la existencia de las condiciones necesarias para la realización de las operaciones y acreditar por cuenta de sus Clientes ante la Cámara de Compensación, la existencia de posiciones objeto de cobertura de riesgos a más tardar el Día Hábil siguiente en que excedan las Posiciones Límite, de conformidad con el procedimiento establecido en el Manual Operativo.

Conforme a Reglamento, se entenderá por posiciones de cobertura, la Posición Corta o Posición Larga que un Cliente mantenga en la Cámara de Compensación como posición que contribuya a cubrir riesgos de la posición que un Cliente mantenga en otros mercados distintos a la Bolsa y a la Cámara de Compensación, en Activos Subyacentes o valores del mismo tipo que el Activo Subyacente u otro tipo de activos sobre los cuales se esté tomando la posición de cobertura de riesgo.

La Cámara de Compensación aceptará o negará discrecionalmente el que un Cliente mantenga una posición de cobertura y, en caso de rechazo, el Socio Liquidador deberá asegurarse de que su Cliente cierre el número de Contratos necesarios para cumplir con las Posiciones Límite establecidas en el numeral (IV.1) anterior, bajo el entendido de que el no realizar el cierre de los Contratos que excedan la Posición Límite, será objeto de sanción de acuerdo a lo dispuesto en el Reglamento de la Cámara de Compensación.

V. Ajustes por ejercicio de derechos.

En el caso de que la emisora del Activo Subyacente del presente Contrato de Futuro decreta dividendos en efectivo, la Cámara de Compensación no realizará ningún ajuste en los Contratos Futuros accionarios. Esto responde a que el precio del contrato a futuro ya incorpora en su cálculo el pago de dividendos esperado. El dividendo realizado podría resultar menor o mayor al esperado y, en esa medida, el precio futuro determinado por el mercado reflejaría un ajuste a la alza o a la baja respectivamente, por el pago no esperado en el dividendo.

Cabe mencionar que en una operación a futuro de este Activo Subyacente, ni el comprador ni el vendedor de los Contratos de Futuro tendrán derechos u obligaciones respecto a los dividendos que otorgue la empresa que emite el Activo Subyacente.

2. En el caso de que la emisora del Activo Subyacente del presente Contrato de Futuro decreta algún derecho patrimonial diferente al señalado en el inciso (V.1) anterior, la Bolsa conjuntamente con la Cámara de Compensación, comunicarán a sus Socios a través del Boletín:

La forma de realizar los ajustes en el Activo Subyacente a que da origen el derecho, por parte de la bolsa en la que esté listado el Activo Subyacente correspondiente;

La forma en que se realizarán las modificaciones pertinentes a los Precios de Liquidación de las Series correspondientes del Día Hábil inmediato anterior a la entrada en vigor del ajuste; en su caso, a los precios de referencia para efectos de liquidación, cuando el ajuste esté dando origen a más de un Activo Subyacente y Contratos de Futuro correspondientes; las posiciones a las que tendría derecho la posición abierta previa a la entrada en vigor del ajuste; y, los nuevos requerimientos de Aportaciones Iniciales Mínimas.

Cuando la información sobre los derechos decretados por una emisora no establezca los ajustes a realizar por parte de la bolsa en la que esté listado el Activo Subyacente, la Bolsa conjuntamente con la Cámara de Compensación, harán saber a sus Miembros a través del Boletín y los medios que considere necesarios, la información disponible con relación a los ajustes establecidos en los incisos (V.2.a) y (V.2.b) anteriores.

Cuando resulte imposible realizar el ajuste correspondiente a los Contratos de Futuros, la Bolsa en coordinación con la Cámara de Compensación podrá decretar el vencimiento anticipado de cualquier Serie.

3. Con el objetivo de mantener la estandarización de los Contratos y facilitar la posibilidad de operaciones de arbitraje con el mercado subyacente, la Cámara de Compensación ajustará a lotes

completos el número de Activos Subyacentes amparados por cada Contrato de Futuro, eliminando picos o completando los lotes que resulten a nivel de cuenta.

4. Hechos los ajustes a los Contratos de Futuros accionarios tanto en las Posiciones Abiertas como en los Precios de Liquidación, la Cámara de Compensación notificará a los Socios Liquidadores las Posiciones Abiertas ajustadas conforme al derecho decretado.

5. Los Socios Liquidadores tendrán que ajustar las Posiciones Abiertas de sus Clientes, la de sus Socios Operadores y las propias conforme al reporte de posiciones que la Cámara de Compensación les haya hecho llegar, con motivo del ajuste de derechos.

VI. Eventos extraordinarios.

1. Definición de evento extraordinario.

Por evento extraordinario se entenderá el que se suspenda la cotización en la BMV del Activo Subyacente. No se considera evento extraordinario las suspensiones del Activo Subyacente que lleve a cabo la BMV, derivadas de movimientos en sus precios en un mismo Día Hábil que exceden los límites permitidos por la BMV.

Si ocurriera un evento extraordinario en el Activo Subyacente, se suspenderá la negociación del Contrato de Futuro.

2. Caso fortuito o causas de fuerza mayor.

Cuando por condiciones de mercado desaparezca la cotización del Activo Subyacente del mercado de contado, MexDer podrá deslistar el Contrato en ese momento, quedando sin efecto cualquier contrato negociado con posterioridad a la fecha de desliste.

Cuando por caso fortuito o causas de fuerza mayor, resulte imposible continuar negociando GCarso A1, MexDer y Asigna podrán suspender o cancelar la negociación y la compensación y liquidación, respectivamente, del Contrato de Futuro y podrán en términos de sus respectivos Reglamentos Interiores determinar la forma de liquidación de los Contratos vigentes hasta ese momento, procurando en todo caso salvaguardar los derechos adquiridos por los Clientes.

Cuando a juicio de Asigna las condiciones económicas de mercado hagan inconveniente la liquidación en especie de los Contratos de Futuros que sean exigibles en la Fecha de Liquidación, ésta podrá ordenar que la liquidación de los contratos se realice en efectivo. En este caso, los Socios Liquidadores y los Clientes están obligados a aceptar y, en su caso, a pagar, el monto en efectivo correspondiente a dicha liquidación.

Cuando por caso fortuito o de fuerza mayor resulte imposible llevar a cabo la entrega del Activo Subyacente los Socios Liquidadores imposibilitados deberán notificarlo en forma inmediata a Asigna quien adoptará la resolución que estime necesaria conforme a las circunstancias del caso y su decisión será obligatoria para todos los Socios Liquidadores involucrados. La Cámara de Compensación Podrá prorrogar la fecha de entrega de los Activos Subyacentes, establecer lugares distintos para llevar a cabo la liquidación y modificar el proceso de liquidación.

3. Situaciones de contingencia.

En caso de que MexDer declare una situación de contingencia, podrá ser modificados tanto el horario de remate como el mecanismo de operación de acuerdo con lo establecido en el Manual de Contingencias de MexDer y Asigna.⁴¹

GRUPO CARSO POR MEDIO DE SU SUBSIDIRIA GRUPO SANBORNS DENTRO DE LAS INVERSIONES VIRTUALES

Los jóvenes *entreprenaur* que en 1998 y 1999 quisieron comerse al mundo con sus empresas de internet -las llamadas *puntocom*- y rompieron las reglas que rigen al mundo de los negocios, ahora han tenido que replegarse y aprender de sus errores.

Hoy en día los grandes consorcios son los que corren a toda velocidad en la supercarretera de la información. La estructura clásica de las empresas de la vieja economía es la que está dando el combustible para que los negocios de internet sobrevivan.

Los especialistas les denominan *brick & mortor* a las empresas tradicionales que han desarrollado estrategias para internet y aseguran que éstas serán las que llevarán la batuta de los negocios en el ciberespacio y las únicas que sobrevivirán a la consolidación que enfrenta la industria.

En México el *Brick & mortor* mejor posicionado es Grupo Carso, el conglomerado de Carlos Slim. Éste no sólo tiene bien delimitado su territorio en el mundo de los negocios reales, sino también en los virtuales.

El éxito de esas empresas, explica Víctor Jiménez, analista de Select-IDC, radica en que las inversiones provienen de la liquidez de sus operaciones diarias y no de la especulación; los negocios en internet de los grandes corporativos cuentan con flujos de recursos constantes.

⁴¹ Alejandra Leglisse. Decidir. com. mx

Jiménez coincide con otros especialistas del sector que estiman que las empresas tradicionales que orientan su organización a internet lo hacen con dinero real y con recursos mayores y más seguros a los que provienen de capital de riesgo, lo que les provee de un músculo financiero fuerte.

Gracias a sus diversas fuentes de dinero en efectivo, las principales empresas que conforman el Grupo Carso han desarrollado -en los dos últimos años- agresivas iniciativas para entrar de lleno a los negocios virtuales.

Grupo Sanborns, por ejemplo, que en el mundo real es una de las tiendas para el mercado minorista más importante en el país por el volumen de ventas que maneja, ha logrado trasladar su éxito a la red.

Sanborns.com es uno de los pocos portales de internet dirigido a las ventas al consumidor (Business to Consumer o B2C) que realiza verdadero comercio en línea, asegura Manuel García Rosales, director de decidir.com, la propietaria de VAS (Value Added Software & Services), una compañía de software especializada en sistemas de pagos y certificados digitales.

Pero el mayor golpe virtual que hasta ahora ha dado SLBM fue el 18 de octubre de 1999, cuando Teléfonos de México (Telmex) y Microsoft Corporación (MSN) firmaron un acuerdo de conversión para crear y operar conjuntamente un portal de Internet para América Latina.

Con esta alianza Telmex logró conseguir de primera mano los servicios más populares de MSN, como el correo electrónico (Hotmail), el servicio de mensajería instantánea (Messenger), los cuartos de conversación y las comunidades. Además de opciones avanzadas de búsqueda y compras realmente en línea con la garantía del mejor soporte tecnológico.

El negocio de las incubadoras

Grupo Carso ha entrado también al negocio de las incubadoras a través de el Fondo para la Tecnología e Internet (FTI), una subsidiaria en la que comparten la propiedad el propio Carso, el Grupo Financiero Inbursa y Telmex, todas empresas que controla Slim.

El fondo trata de replicar el esquema de fondos neutros que realiza Inbursa, conocidos como Sociedad de Inversión y Capitalización (Sinca), con los cuales destinan una inversión temporal que les permite tener cierto capital en la empresa, y que también implica tener una puerta abierta para venderla en caso de ser necesarios, explicó Pedro Monroy, analista bursátil de CBI Casa de Bolsa.

El modelo de este negocio ya ha sido probado con empresas de la vieja economía que cotizan en la Bolsa de Valores Mexicana, como Televisa, donde un fondo similar de Inbursa posee una cuarta parte del capital de la firma de televisión.

Pero más que operar una Sinca pura, el fondo para empresas de internet trata de entrar al mercado de las incubadoras de proyectos para la red, que en México se disputan Ideasupply, Antfactory y Worldcap. Este nuevo modelo de negocios consiste en otorgar capital semilla para desarrollar los proyectos.

Por lo pronto el FTI ya adquirió el 40 por ciento de Latin Holdings, una firma chilena que fue fundada en 1999 como una incubadora de empresas de internet para Latinoamérica. Su negocio está centrado en las tres columnas básicas de internet: negocios para usuarios finales (Business to Consumer B2C), redes empresariales (Business to Business B2B) e infraestructura tecnológica.

Con dicha adquisición, FTI sumó la red de portales B2C conformada por Elarea.com que actualmente incluye ocho marcas propias de internet entre las que destacan Elgolpe.com, Chilevinos.com y Viajuridica.com, todas enfocadas a América Latina y otros mercados hispano parlantes.

También se embolsó la red de portales B2B, VerticalAndes, que desarrolla y opera un portafolio de puntocoms de temas específicos (verticales) como Aprovisto.com y una plataforma de transacciones electrónicas (exchange).

En el sector de infraestructura tecnológica, sus inversiones incluyen a compañías de servicios para internet entre las que se encuentra NetGlobalis y otros desarrollos tecnológicos que están siendo utilizados en el mercado. Actualmente, los esfuerzos de esta línea de negocios incluyen la expansión de sus servicios hacia la tecnología inalámbrica (wireless) y banda ancha.

La compra del 40 por ciento de Latin Holdings no sólo significa un paso adelante en la estrategia de inversiones del FTI sino que, como reconoció el propio Slim, una puerta de entrada a Chile.

Sin embargo, desde entonces, las operaciones del fondo se han mantenido con total discreción, pero se sabe que las empresas creadoras de FTI están esperando que el mercado de las tecnologías de la información salga de la crisis en la que se encuentra desde marzo del año pasado, cuando el índice Nasdaq cayó a sus niveles más bajos en su historia, y desató una sequía de inversiones.

Mientras tanto, el Grupo Carso ya ha logrado comenzar a sentar las bases para su dominio en los dos mundos posibles: el de los negocios reales y, también, el de los virtuales.

TRES BOTONES DE MUESTRA

Aprovisto.com

Es un portal de servicios que enlaza a proveedores y compradores de mercancías y servicios para hoteles, restaurantes y, en un futuro, el sector salud.

En su primera etapa se orienta a la compra en línea de insumos y equipos entre los que se encuentra shampoo, trapos, bolsas de basura, cerraduras con tarjeta magnética, equipos de cocina y almohadas.

Una de las ventajas más poderosas que ofrece el sitio es el ahorro para clientes y proveedores de los costos asociados a las compras, ya que disminuye el papeleo, las llamadas telefónicas, faxes, entre otros. Asimismo el portal permite que sus compradores tengan acceso a proveedores, a un catálogo con detalle de los productos (precios, características, plazos de entrega) y a una completa red de apoyo.

Actualmente la empresa tiene oficinas en la ciudad de México, Santiago de Chile y Buenos Aires, con miras a expandirse a Brasil, Perú y Colombia en el corto plazo.

Trabajando.com

Es una bolsa de trabajo en línea que fue lanzada en agosto de 1999 con operaciones en Argentina, Chile, Colombia, México, Perú y Venezuela.

Cuenta con un sistema que permite a los usuarios ingresar gratuitamente sus currículos, los que por medio de un sistema de filtros, están segmentados para acelerar el proceso de selección de las empresas, acotando la lista de postulantes de acuerdo con su ocupación, años de experiencia, sexo y edad, entre otras características. Además, Trabajando.com tiene una sección de avisos de trabajo, a través de la cual, los interesados pueden contactarse directamente con las empresas vía internet.

Register.com

Registra nombres de dominio y otros servicios de internet para las personas y negocios que desean tener una dirección única e identidad de marca en la red.

Desde 1999 ha procesado más de tres millones de registros a lo largo de más de 230 dominios de alto nivel como los .com, .co.uk (Reino Unido).

LA CIA. MEXICANA SANBORNS

INVERTIRA 850 MILLONES DE PESETAS PARA PRINCIPIOS DEL 2000

Sanborns, perteneciente al grupo de telecomunicaciones mexicano Carso acaba de ampliar el capital de Demasiado Holding Corporation con 850 millones de pesetas.

Integrada por Demasiado.com e I-Network, Demasiado Holding Corporation da un paso más en su nueva ronda de financiación con socios estratégicos de Estados Unidos y Latinoamérica con vistas a salir a bolsa después del próximo verano. La compañía ha sido valorada en esta última ampliación de capital en 4.250 millones de pesetas.

Mientras que en el ejercicio correspondiente a 1999, el Holding facturó 374 millones de pesetas, en el presente tiene previsto superar los 2.200 millones de pesetas. "La incorporación de Grupo Carso como accionista de Demasiado afianza todavía más un proyecto concebido para ser la comunidad líder del mundo de habla hispana en Internet y supone nuestro salto definitivo en el mercado latinoamericano", afirma Joshua Novick, C.E.O. de Demasiado.

Con la incorporación de Grupo Carso, la inversión de Demasiado Holding Corp. se reparte de la siguiente manera: 33% para la directiva y los accionistas privados; Corporación Financiera Alba con un 29%; un 20% corresponde a Grupo Carso; el BBVA dispone de un 14,5%; y el 3,5% restante pertenece al BSCH, tal y como se muestra en el gráfico. Hasta el momento, estos accionistas han aportado 1.765 millones de pesetas de capital social.

CONCLUSIONES.

Al estudiar los resultados obtenidos por la aplicación de procesos de Reingeniería Financiera a Sanborns y Sears empresas pertenecientes a Grupo Carso, se pudo observar la importancia del director general de una compañía, precepto básico de Reingeniería que indica que el éxito de la misma depende de la toma de decisiones y la responsabilidad con la cual se desenvuelve el director general.

Sears considerada la cadena de tiendas departamentales más grande del país, para 1997 año en el que la adquiere el Corporativo no mostraba como resultado de sus operaciones cifras alentadoras sino por el contrario números rojos y pérdidas en sus resultados financieros.

Dentro del corporativo surgió la necesidad de convertir a Sears en una empresa competitiva para lo cual se aplicaron procesos de Reingeniería Financiera principalmente en el área administrativa, de mercadotecnia, de comercialización y a abastecimientos.

Dentro del área administrativa se reestructuraron los procesos correspondientes al personal, sistemas de información y tecnología, dentro del área de personal se identificó duplicidad de funciones y exceso de funcionarios en los mandos altos y medios, que impedían la adecuada toma de decisiones, como medida se recortó la planilla de empleados, algunos directivos fueron reinstalados en áreas similares en otras empresas del Grupo. Dentro de los sistemas de información se adquirió el hardware y el software adecuado según las necesidades de los niveles administrativos y operativos.

Como resultado de estas aplicaciones de Reingeniería su operatividad y crecimiento en tan solo seis meses posteriores a su aplicación sorprendieron a Sears y al Grupo Carso ya que paso de tener pérdidas a utilidades equivalentes a un 20% sobre la facturación.

En el área de comercialización y mercadotecnia se aplicó un programa de modernidad que permitió el control del rendimiento operativo, todo esto a través de sistemas de control dinámico y de los Procesos de (Administración de productos, Administración de canales de distribución, y Rotación de inventarios).

Por lo que respecta a el área de mercadotecnia, aplico investigación y desarrollo, e ingeniería y diseño de espacios y estructuras dentro de las tiendas para dar una nueva imagen a las mismas.

EL rediseño e imagen en las tiendas se aplico en ambas empresas del corporativo (Sanboms y Sears), como resultado una mayor aceptación, ya que no están dirigidas a un solo consumidor.

El aplicar Reingeniería Financiera en Sanboms y Sears ha permitido a Grupo Carso consolidarse como una empresa líder en el sector comercial, tener mayor penetración en el mercado y solidez en sus mas recientes adquisiciones.

Posteriormente a las reestructuraciones en las áreas y procesos y como consecuencia de la inversión, que la Reingeniería plantea, Sanboms ha pasado de tener 15 tiendas a 96 en todo el país, en tan solo 11 años como parte del grupo generando con esto mas empleos y mas opciones al público consumidor, y en el caso de Sears Grupo Carso ya se inclina por aperturar mas tiendas en el D.F. y en la Republica Mexicana..

La Reingeniería nos ayuda a descubrir los males de nuestra empresa los cuales por el uso de un sistema ya obsoleto nos deja ver las fallas del mismo, y que al combinar varias estrategias de reestructuración salen a flote, esta combinación solo puede lograrse por medio de la Reingeniería Financiera, que en este caso aunado a la visión de un gran empresario que reconoce esto en las empresas nos permite ver si nuestra empresa juega con dinero listo o tonto.

Como se puede observar en el capítulo tres el comportamiento bursátil de Sears y Sanboms durante 1994, 1995, 1996, no presento alzas significativas, hasta el 3 de octubre de 1997 cuando se dan los resultados de Reingeniería Financiera cifras que no se reflejan hasta 1998 con un incremento de valor en las acciones de Grupo Carso, todo esto indica que los rendimientos seguirán con tendencia alcista por lo que si se puede afirmar que el comportamiento accionario es y será benéfico en los próximos años.

Durante marzo de 1999 , Comercial Carso acordó el cambio de su denominación a Grupo Sanboms, S.A. de C.V., reestructurándose con el objeto de agrupar en una sola sociedad a Sanboms Hermanos, Sears Roebuck de México, Promotora Musical, las actividades inmobiliarias del Grupo, así como la subsecuente adquisición de pastelería Francesa, para competir de una manera más eficiente en el sector comercial.

Otros beneficios que se presentaron en Sanboms y Sears posterior a la aplicación de procesos de Reingeniería son la reducción de pérdidas, incremento en ventas, mejor información para la toma de decisiones, la reducción de niveles jerárquicos, así como una nueva filosofía y la motivación de personal.

La aplicación de Reingeniería es sólo una combinación asimétrica de técnicas financieras que se utilizaban por separado pero al denominarse todas ellas como Reingeniería Financiera nos ayudan a unir las piezas de un gran rompecabezas que nos va a llevar de la mano a mejorar el aspecto financiero y las utilidades de una empresa.

Finalmente los preceptos básicos que la Reingeniería Financiera prevé fueron aplicados en Sanboms y Sears empresas de Grupo Carso y hasta la fecha los resultados que se conocerían a largo plazo, ya son una realidad, su crecimiento y operatividad no dejan lugar a dudas: y las tendencias apuntan a convertirse en uno de los sectores mas fuertes del Corporativo, el sector comercial.

Sanboms opera cinco conceptos diferentes: Sanboms, Sears, Tiendas de Música, El Globo y Centros Comerciales. Dentro del concepto de sanboms se manejan las Tiendas Sanboms y Sanboms Café. Estas tiendas posterior a la Reingeniería se han visto incrementadas en numero. Al final de 1999, el número de tiendas era como sigue: Sanboms 105 (un aumento de 4), Sanboms Café 32 (un aumento de 1), Promotora Musical 46 (un aumento de 3), y del de Feria del Disco 6 (1 nueva tienda).

Posteriormente el 21 de abril , Grupo Sanboms colocó 120 millones de acciones serie B-1 en la bolsa Mexicana de Valores a un precio de 19 pesos por acción , que representa el 12.8 % del capital social de la empresa, lo que indica que el Grupo Carso no equivoco su decisión de compra y expandimiento en el sector comercial.

En Mayo 1999 Grupo Sanboms adquirió la mayoría del capital de Pastelería Francesa, S.A. de C.V. (EL GLOBO), empresa dedicada a producir y comercializar pan a través de sus propios puntos de venta . Posteriormente incrementó su tenencia hasta el 100.0 %. Esta adquisición la realizó como resultado de la reingeniería financiera, obtenida en Sanboms y Sears, ya que las empieza lanzar como anclas en su apuesta al sector comercial.

BIBLIOGRAFIA

PERIODICOS

El Financiero "Sección Análisis Financiero", Movimientos accionarios por el año 1994.
Páginas centrales.

El Financiero "Sección Análisis Financiero", Movimientos accionarios por el año 1995.
Páginas centrales.

El Financiero "Sección Análisis Financiero", Movimientos accionarios por el año 1996.
Páginas centrales.

El Financiero "Sección Análisis Financiero", Movimientos accionarios por el año 1997.
Páginas centrales.

El Financiero "Sección Análisis Financiero", Movimientos accionarios por el año 1998.
Páginas centrales.

EL Reforma "Sección Financiera". Movimientos accionarios por los años 1997 páginas
centrales.

EL Reforma "Sección Financiera". Movimientos accionarios por los años 1998. páginas
centrales.

El Excélsior "Sección Negocios", Movimientos accionarios por los años 1997. páginas
centrales.

El Excélsior "Sección Negocios", Movimientos accionarios por los años 1998. páginas
centrales.

CASILLAS Karla: "Gcarso en expansión, aún cuando los beneficios se reflejen a largo plazo",
artículo en *Excélsior*, México, 22 de julio, 1997, pp. 23,24

HERNANDEZ Leticia / JIMENEZ Bernardo "Grupo Carso una empresa en vanguardia" artículo
En *Excélsior*, México, 26 de julio 1997, pp. 15

REVISTAS Y PUBLICACIONES

Informes del Director General publicados trimestralmente por la Bolsa Mexicana de Valores y autorizados por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, con la clave de cotización *Gcarso* (Grupo Carso, S.A. de C.V. y Subsidiarias)

Notas a los Estados Financieros Consolidados e Individuales publicados por la Bolsa Mexicana de Valores Trimestralmente.

LAVIELLE Briseida ¿Cómo te va a su empresa con la reingeniería financiera? pp. 15,16,17-36 artículo *Expansión*, México junio 19 1996.

FERNANDEZ Nuñez Joaquín "La eterna búsqueda al valor agregado" pp. 28,29,30 artículo *Expansión* julio 25 1997

BENAVIDES Efraim "Temas relacionados con la Reingeniería Financiera" pp. 24,27 artículo de portada *Expansión*, México diciembre 1997

FLORES Vega Ernesto "Todo lo que usted quería saber sobre reingeniería pero temía preguntar" pp. 25-27 artículo *Expansión* México agosto 1997

DEMING Villalobos Edwards "Cuando una organización vuelve a la vida" pp. 28-30 artículo de portada *Expansión*, México marzo de 1998

Manual de Consultoría para aplicar Reingeniería Financiera AT KEARNEY empresa de consultoría

Información publicada por la BMV Bolsa Mexicana de Valores

Información publicada por la BMV Bolsa Mexicana de Valores obtenida en la CNBV Comisión Nacional Bancaria y de Valores

LIBROS

Autor: MANGADELLI Raymond L.

MANGADELLI Raymond L. y Mark KLEIN

Título: "¿Cómo hacer reingeniería financiera?"

Editorial: Grupo Editorial Norma

Edición: segunda abril de 1997

Capítulo I Conceptos Básicos pp. 45-50

Autor: FAVOTZI and MODIGLIANI

Título: "Mercados Internacionales"

Editorial: Prentice Hall

Edición: Febrero de 1997

Capítulo IV "La Inversión Especulativa" pp. 101-105

Autor: VILLEGAS EDUARDO

Título: "Inversión Especulativa"

Editorial: Grupo Editorial Norma

Edición: segunda

Capítulo III pp. 102-149
