

*TRABAJO TERMINADO.  
P/Me. / 02  
Dr. Martín Abreu B.  
Asesor.*

Universidad Autónoma Metropolitana  
Unidad Iztapalapa



---

División de Ciencias Sociales y Humanidades  
Departamento de Administración

**\* Los Factores de Éxito de las Alianzas Estratégicas en emisoras del sector casas  
comerciales que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores \***

T E S I S  
Que para obtener el Título  
de la Licenciatura en Administración  
P R E S E N T A:

HERNÁNDEZ JIMÉNEZ VIOLETA

Asesor: Dr. Martín Abreu Berinstain

## AGRADECIMIENTOS

---

A esta Institución y a mis profesores  
que han sido parte esencial para mi formación profesional.

A mis Padres  
por todo su amor y apoyo que me han brindado siempre,  
siendo mi motivación para salir adelante y  
conseguir todos mis propósitos

A mis hermanos  
J. Antonio, Miriam y Miguel  
por su comprensión y cariño  
que he recibido de ellos

A Angel  
con amor y dedicación,  
por estar siempre a mi lado apoyándome  
durante el logro de este propósito.

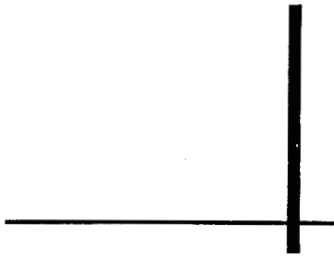
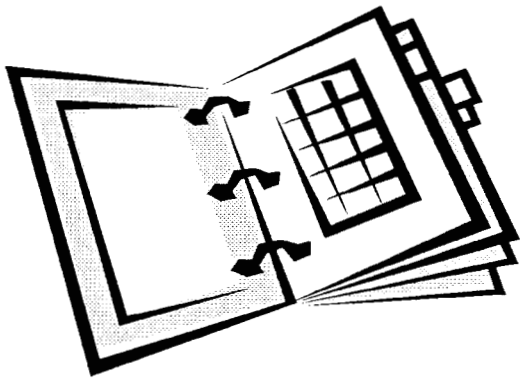
## ABREVIATURAS

ADR's	(American Depositary Receipts)
AMIB	(Asociación Mexicana de Intermediarios Bursátiles)
BANXICO	(Banco de México)
BMV	(Bolsa Mexicana y de Valores)
CNBV	(Comisión Nacional Bancaria y de Valores)
EBITDA	(Utilidades antes de los Intereses e Impuestos)
INDEVAL	(Instituto Central para el Deposito de Valores)
LBO	(Leveraged Buy-Out, conocida como Compra Apalancada)
NAFIN	(Nacional financiera)
RNVI	(Registro Nacional de Valores Intermediarios)
SHCP	(Secretaría de Hacienda y Crédito Público)

---

---

# INDICE





## INDICE

INTRODUCCIÓN	5
CAPITULO 1	
1. ALIANZAS ESTRATEGICAS	10
1.1 Las Combinaciones Empresariales que se pueden dar entre las empresas	12
1.2 Tipos de Fusiones	14
1.3 Análisis de las Fusiones	15
1.4 Fusiones Operativas versus Fusiones Financieras	16
1.5 Términos de las Fusiones	17
1.6 Motivos por los que se pueden dar las Combinaciones Empresariales	18
1.7 Alianzas Corporativas	21
1.8 NAFIN y las Alianzas que reconoce	22
CAPITULO 2	
2. EMISORAS	25
2.1 Tipos de Series o Emisiones Accionarias	25
2.2 Inversionistas	27
2.3 Emisoras que cotizan e la Bolsa Mexicana de Valores	27
2.4 Requisitos a cubrir por las emisoras para mantenerse en listado de la Bolsa Mexicana de Valores	28
2.5 Cuadro. Emisoras que cotizan en la BMV por sectores	29
CAPITULO 3	
3. BOLSA MEXICANA DE VALORES	
3.1 Orígenes del Sistema Bursátil Mexicano	31
3.2 Bolsa Mexicana de Valores (BMV)	33
3.3 Sus funciones	33
3.4 Actividades bursátiles	35

3.5 Instituciones Bursátiles	36
3.6 Impacto del Sector Bursátil	37
3.7 Normatividad	40

## CAPITULO 4

### 4. FACTORES DE EXITO

4.1 Factores que Indican el Éxito de las Alianzas Estratégicas	43
4.2 Identificación de los Factores de Éxito para la Investigación	43

## CAPITULO 5

### 5. ANTECEDENTES DE LAS EMISORAS QUE COTIZAN EN EL SECTOR CASAS COMERCIALES DE LA BOLSA MEXICANA DE VALORES

ALMACO	46
ALSEA	50
BEVIDES	57
COFAR	61
COLLADO	64
COMERCI	67
DATAFLX	70
DERMET	73
DUTY	77
ECE	81
EDOARDO	84
ELEKTRA	88
FOTOLUZ	96
FRAGUA	98
GCORVI	104
GIGANTE	109
GMARTI	114
GOMO	118

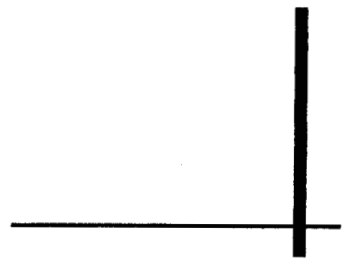


GPH	120
GPQ	123
LIVERPOL	126
MADISA	130
NADRO	133
SAB	140
SORIANA	144
WALMEX	149
CAPITULO 6	
6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	160
CAPITULO 7	
7. RESULTADOS Y ANÁLISIS	164
CONCLUSIONES	177
BIBLIOGRAFÍA	180
ANEXO	

---

---

# INTRODUCCION





## INTRODUCCIÓN

Las empresas ocasionalmente adoptan programas masivos de reestructuración a través de los cuales se adquieren nuevos negocios de gran tamaño, se venden importantes segmentos de las empresas o la estructura de capital se cambia en forma combinada, y pueden ser decididos por la administración o pueden ser forzados por personas externas que influyen sobre la misma.

Lo que se pretende es exponer tales reestructuraciones, examinar las alianzas estratégicas, y analizar los factores que han hecho exitosas dichas alianzas en emisoras que cotizan en el sector casas comerciales de la BMV.

Para el desarrollo de esta investigación se presentan como objetivos específico analizar los factores de éxito que han tenido dichas alianzas estratégicas en la última década en México, en las emisoras que cotizan en el sector de casas comerciales en la Bolsa Mexicana de Valores como se han dado, en que situaciones, ventajas y desventajas que han generado, partiendo de los siguientes cuestionamientos:

- ¿Cuáles son los sucesos que generan este tipo de alianzas estratégicas en emisoras del sector casas comerciales que cotizan en la BMV?
- ¿Cuáles son las formas en las que se puede dar una alianza estratégica en emisoras del sector casas comerciales que cotizan en la BMV?
- ¿Cuál es la forma de alianzas que se realizan con mayor frecuencia en emisoras del sector casas comerciales que cotizan en la BMV?
- ¿Cuales han sido los factores de éxito de las alianzas estratégicas en emisoras del sector casas comerciales que cotizan en la BMV?

Con frecuencia, las empresas que buscan obtener capacidad adicional para diversificar o emplear el exceso de liquidez considerarán el desarrollo externo como una posible alternativa de inversión, mediante la cual solo buscan ser las mejores en el ramo.

La metodología para el desarrollo de esta investigación comprende las siguientes partes: *Definición del proceso, Determinación en la investigación, Selección de fuentes de información, Diseño del método para la obtención de la información, Diseño del medio de*

*registro, Proceso de la información, Técnica de análisis de la formación y Estructura de para el informe de los resultados.*

Definición del proceso: La investigación tratara de adentrar de manera sistemática, para ir conociendo los elementos bases para la comprensión de la finalidad de esta investigación.

Determinación de la investigación: Los criterios bajo la que se dio la selección de esta investigación, fueron las emisoras donde pueda existir factores de éxito en las alianzas estratégicas, las cuales son: 1) Emisoras que cotizan en la BMV. 2) Y que pertenecen al sector casas comerciales.

Selección de fuentes de información para la investigación: Para fines de contar con la información accesible, confiable y que proporciona los elementos suficientes para determinar si hubo o no éxito en las alianzas estratégicas de las emisoras que cotizan en la BMV en el sector casas comerciales.

Las fuentes de información fueron:

- Bolsa Mexicana de Valores: de donde se obtuvo información de cada emisora del sector casas comerciales, a través, del informe financiero anual por emisora 2001.
- Publicaciones de Internet: de la BMV de donde se obtuvo antecedentes de las emisoras, así como direcciones de portales de Internet de las emisoras.
- Revista Expansión: que mediante su acervo histórico vía Internet se obtuvieron elementos para complementar información de los antecedentes de las emisoras.
- NAFIN: a través de su publicación electrónica se obtuvo las alianzas estratégicas que se reconocen para las empresas, y de esta manera complementar la información.

Diseño del método para obtener la información: inicialmente era la información que se obtuvo de la BMV, pero al obtener información de otros medios también se utilizó para tener en consideración más acontecimientos.

Diseño de medio de registro: después de haber recabado toda la información posible y considerando que en base a esta se podría determinar si hubo o no éxito en sus alianzas estratégicas y cuales son los factores que con mayor incidencia se presentan en las alianzas de las emisoras, y con esto se registraron los datos en un programa de computo y de estadísticos

para posteriormente tabular la información de acuerdo con los conceptos que surgieron y a través de la transformación del registro de las incidencias en los factores, a Variables Dúmy (Variables Virtuales), se determinó que un 0 (cero) equivale a las alianzas estratégicas que no tuvieron éxito y que un 1 (uno) a las alianzas estratégicas que sí tuvieron éxito.

Con base al análisis de bibliografía acerca de las alianzas estratégicas e identificación de los factores más comunes por las que se realizan fueron mencionados como estratégicos.

Técnicas de información para facilitar el trabajo de análisis y evaluar un desarrollo mediante un método sencillo y comprensible, que integra un análisis de la muestra (pequeña <30) mediante un análisis estadístico de  $\chi^2$  y una regresión lineal para resaltar que factor de éxito prevalece en dichas alianzas.

Se analiza la información y se arribó a los resultados iniciales de manera sencilla agrupando los datos y agregando los resultados que nuestro factor de éxito que reincide es el de *expansión de mercado*, para después identificar mediante el programa estadístico (spss) que el factor que sigue incidiendo es mediante una forma de correlación entre la variable dependiente y las variables independientes, para que con esto se concluya la investigación.

A través de una referencia teórica en los primeros tres capítulos, en los cuales se hace referencia a los temas que se considera se deben exponer ciertos elementos básicos para el mejor entendimiento de esta investigación.

En el capítulo 1 se aborda el tema de las Alianzas Estratégicas que se pueden dar entre las empresas, y de las formas que existen como consolidaciones, fusiones y compañías tenedoras, y lo que se considero elemental para adentrarse al tema.

En el capítulo 2 se habla de las Emisoras, definición, y se hace referencia al tipo de emisiones accionarias que emite las emisoras a través de la Bolsa Mexicana de Valores, así como mencionar las empresas que cotizan en la BMV, por sector y resaltar el sector comercial.

En el capítulo 3 se hace referencia a los que es la Bolsa Mexicana de Valores sus funciones y otros elementos que se consideran de importancia mencionar para efectos de esta investigación.

A partir del capítulo 4 que se considera es el desarrollo de esta investigación, donde se menciona los Factores de Éxito que se consideran que son los que más se repiten para realizar una alianza estratégica entre las emisoras del sector comercial.

En el capítulo 5 se menciona toda la información que se obtuvo acerca de la historia y antecedentes de las emisoras del sector comercial que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores.

En el capítulo 6 se plantea lo que se denomina como Metodología de la Investigación, en donde se exponen las hipótesis que se generaron para la comprobación del análisis de datos que aplicaron a esta investigación, para que al concluirla se acepte alguna y se rechacen las demás, en base a los resultados del análisis.

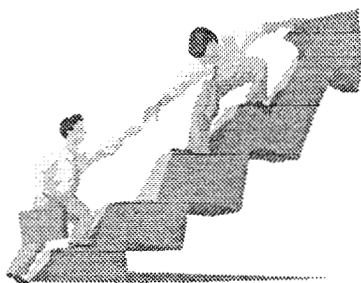
En el capítulo 7 se explica los resultados que se obtuvieron a través del análisis estadístico en el programa SPSS, así como la comprobación de la hipótesis aceptada para esta investigación.

Por último es importante señalar que todas las observaciones y conjeturas que se realicen en esta investigación son en base a la información obtenida de las emisoras (observación de la historia y acontecimientos de las emisoras), tratando de no aseverar nada, solo se resaltan sucesos acerca de las alianzas estratégicas que se han dado en las emisoras, así como de manera hipotética, determinar si los factores que llevaron a dichas alianzas estratégicas, tuvieron éxito o no tuvieron éxito.

---

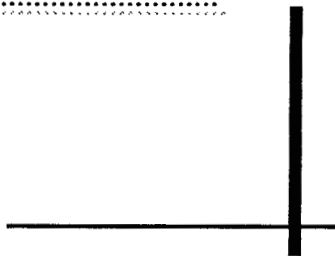
---

# CAPITULO I



“Alianzas  
Estratégicas”

---



## 1. ALIANZAS ESTRATEGICAS

El trabajo de los especialistas de planeación dentro de una empresa es determinar la mejor manera para ensanchar las operaciones de dicha empresa a un nuevo mercado, por lo que a través de acuerdos, trabajo en conjunto trataran de abarcar cada vez más dentro del sector en el que se desarrolla su mercado.

Hay varias formas de alianzas según para el fin de que determinen o adquieran, por mencionar algunas:

- 1) *Establecer una subsidiaria en el extranjero:* Está es la forma tradicional en que empresas como IBM, Xerox, 3M entre otras han incursionado en mercados del extranjero. Establecer las subsidiarias es costoso y consume tiempo pero le confiere un control total de la empresa matriz. Aun así al transcurrir el tiempo algunas subsidiarias logran en alguna medida independizarse de la casa matriz en cuanto al establecimiento de políticas.
- 2) *Adquirir competidores y otras empresas:* Sería la forma más costosa de incursionar en otro mercado y está sujeta a todas las dificultades implícitas en tratar de seleccionar e integrar una adquisición.
- 3) *Formar alianzas y empresas conjuntas:* Si bien formar, y administrar alianzas estratégicas resulta complejo, presenta la ventaja de que es mucho menos costoso y consume menos tiempo que iniciar una empresa o hacer adquisiciones. Las alianzas se emprenden por diversos motivos: para tener acceso a nuevas tecnologías, incursiona en mercados “bloqueados”, disminuir la inversión que se necesita, tener acceso a una marca o a un grupo de competidores o para lograr una cobertura más amplia a nivel global. El número de empresa conjuntas se ha incrementado de manera notoria en las últimas décadas; sin embargo, se ven sujetas a problemas en desacuerdos entre los socios acerca de inversiones adicionales, expectativas diferentes respecto a rendimientos, falta de capacidad para cambiar al ritmo en que lo hacen las condiciones del mercado, barreras culturales de comunicación y dificultades para integrar los sistemas contables y de información de ambas empresas. Algunos estudios demuestran que hasta un 70% de las alianzas puede tener un final poco satisfactorio.

Existen alianzas mercadológicas como:

- 1) *Alianzas de productos y/o de servicio:* Estas pueden variar de una compañía que le otorga permiso a otra para fabricar su producto; se le otorga a dos empresas que en conjunto comercializan sus productos complementarios; le otorga permiso a dos compañías que en forma conjunta diseñan, fabrican y comercializan un nuevo producto. También se puede lograr una alianza mercadológica entre una compañía que ofrece productos y otra que ofrece servicios.
- 2) *Alianzas promocionales:* Es cuando una compañía esta de acuerdo en promover un producto o servicio de otra.
- 3) *Alianzas logísticas:* En esta situación, una empresa ofrece servicios de apoyo logístico para los productos de otra empresa. Por ejemplo, Federal Express almacena las piezas de muchas empresas y garantiza que enviará al día siguiente a cualquier lugar de Estados Unidos todo pedido que haya recibido hasta la tarde anterior.
- 4) *Colaboración en precios:* En este caso una o más empresas se unen en una colaboración especial en cuanto a precios. Es común que las cadenas hoteleras y agencias de renta de automóviles ofrezcan descuentos en precios.<sup>1</sup>

Al hablar de *Alianzas Estratégicas* se hace referencia a la “variedad de acuerdos cooperativos (como cuando se comparten las capacidades de investigación y desarrollo para generar un nuevo producto conjunto), por lo general entre proveedores y clientes además de socios, quienes cada vez con más frecuencia resultan ser competidores en otros dominios. “Las empresas conjuntas” son alianzas estratégicas donde los socios adoptan posiciones de equidad en nuevos negocios adoptando posiciones de equidad en nuevos negocios que han creado. Por otro lado, el nombre “acuerdos cooperativos” se refiere a las formas de cooperación *que no son equitativa*, como los contratos a largo plazo, las licencias, las franquicias y los acuerdos imposibles de cancelar.”<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Kotler Philip. “*Dirección de Mercadotecnia*”, Ed. Prentice-Hall, México 1996, 8va. Ed. Págs. 86-87

<sup>2</sup> Mintzberg, Henry. “*Safari de la Estrategia*”, Ed. Granica, Argentina, Pág. 32.8

---

## 1.1 LAS COMBINACIONES EMPRESARIALES QUE SE PUEDEN DAR ENTRE LAS EMPRESAS.

Las formas principales de combinaciones empresariales son: *las consolidaciones, las fusiones, las adquisiciones, las coinversiones, las joint venture y las compañías tenedoras (holding)*. Estos arreglos tienen ciertas semejanzas y diferencias básicas.

**Consolidaciones:** “Una *consolidación* comprende la combinación de dos o más compañías para formar una corporación completamente nueva. La nueva corporación suele absorber los activos y pasivos de las compañías a partir de las cuales se forman de la nueva corporación. Las antiguas corporaciones simplemente dejan de existir. Las consolidaciones por lo regular ocurren cuando las empresas que se van a combinar son de tamaño parecido. Son llevadas a cabo al emitir a los accionistas de las antiguas empresas un cierto número (o fracción) de acciones de la nueva empresa a cambio de cada acción de la antigua empresa. El número de acciones emitidas por cada acción antigua puede diferir dependiendo de las diferencias en el tamaño de las empresas que habrán de ser consolidadas”<sup>3</sup>.

**Adquisición empresarial:** “Es un procedimiento a través del cual una persona o grupo de personas tiene éxito en suplir la administración de una empresa y en la toma de control de la compañía. Los administradores que no tienen un control mayoritario (más del 50% de las acciones de sus empresas) se interesan mucho en los litigios de apoderamiento y en las adquisiciones empresariales, y muchos de ellos están tratando de obtener la aprobación de los accionistas para hacer ciertos cambios en las escrituras constitutivas de las corporaciones las cuales harían que las adquisiciones empresariales fueran más difíciles de realizar”<sup>4</sup>.

**Adquisición empresarial hostil:** “Consiste en la compra que una compañía hace de las acciones de otra empresa aun con la oposición de sus administradores, mientras que un litigio de apoderamiento implica un intento por obtener el control de una empresa haciendo que los accionistas voten por un nuevo equipo administrativo. Ambas acciones se ven facilitadas por la existencia de precios bajos de las acciones; por consiguiente, para conservar su lugar, la administración tratará de mantener el valor de sus acciones al nivel más alto posible. Del mismo modo, aunque algunos administradores podrían estar más interesados en sus propias posiciones

<sup>3</sup> Gitman, Lawrence J. “Fundamentos de Administración Financiera”, Ed. Harla, México 1995, 3ª Ed. Págs. 641-642

<sup>4</sup> Weston, J. Fred. “Fundamentos de Administración Financiera”, Ed. Mc Graw-Hill, México 1994, 10ª Ed. Pág. 907



personales que la maximización de la riqueza de los accionistas, la amenaza que significa perder sus empleos los motivará para que traten de maximizar los precios de sus acciones.”<sup>5</sup>

**Adquisición empresarial apalancada (LBO):** “Situación en la cual un grupo, compuesto frecuentemente por los administradores de la empresa, usa un crédito para comprar las acciones en circulación del capital de la empresa. Este término se usa para describir una situación en la cual la administración: 1) contrata una línea de crédito; 2) hace una oferta, que se denomina oferta formal u oferta directa, para comprar aquellas acciones que aún no son poseídas por el grupo administrativo, y posteriormente 3) “privatiza a la compañía”. En los últimos tiempos han ocurrido docenas de tales adquisiciones empresariales, cuyo objetivo han sido comprar corporaciones de gran tamaño, y es claro que existe un conflicto potencial siempre que se contempla alguna de ellas.”<sup>6</sup>

**Co inversión:** Es una asociación momentánea para un fin en específico, y finalizado dicho proyecto termina dicha co inversión.

**Joint-Venture:** En aquella alianza donde para el desarrollo de un proyecto mas formal, se asocian dos o más partes e invierten, en dicho proyecto el cual no tienen fecha de termino específico. Este nuevo proyecto también puede ser una empresa.

**Compañías tenedoras:** “Una compañía tenedora es una corporación que tiene un interés controlador en una o más corporaciones. Tener un interés controlador en compañías grandes ampliamente mantenida generalmente requiere de la propiedad de entre 10% y 20% de la acción pendiente. Una compañía tenedora debe tener suficientes acciones para ejercer el control de votación de las empresas que mantiene. Las compañías controladoras por una compañía tenedora se conocen normalmente como *subsidiarias*. Una compañía tenedora obtiene el control de una subsidiaria al comprar (generalmente en efectivo) un número suficiente de acciones.

La compañía tenedora, como forma de combinación empresarial, se distingue significativamente de las consolidaciones y fusiones. Una compañía tenedora consta de un grupo de empresas subsidiarias, cada una de las cuales opera como una entidad corporativa separada, en tanto que una empresa consolidada o fusionada funciona en realizada como una sola corporación. [

---

<sup>5</sup> IBID., Pág. 18

<sup>6</sup> IBID., Pág. 24

arreglo de una compañía tenedora le permite a una empresa un mayor control de activos por dólar que una consolidación o una fusión. Esto se debe a que la compañía tenedora no adquiere toda la empresa, mientras que en las consolidaciones y fusiones se adquieren empresas completas”<sup>7</sup>.

Fusiones: “Una fusión se asemeja en mucho a una consolidación, con la diferencia de que cuando una o más empresas se fusionan, la empresa resultante mantiene la identidad de una de las empresas. Las fusiones generalmente se ven limitadas a combinaciones de dos empresas que son de tamaño diferente; la identidad de la mayor de las dos empresas por lo regular es la que mantiene. Asimismo los activos y los pasivos de la empresa más chica son consolidados en los de la empresa más grande. Una empresa mayor puede valerse de la fusión para obtener los activos o la acción común de una compañía más pequeña. La empresa más grande paga con dinero en efectivo o con acciones preferentes o comunes por su adquisición. Así pues, la semejanza entre la consolidación y las fusiones deberán ahora resultar claras. Son dos, sin embargo, las diferencias esenciales entre las consolidaciones resultan en la creación de una nueva corporación, mientras que en las fusiones una de las compañías fusionadas continúa existiendo. La segunda diferencia clave es que la acción común de las consolidaciones se convierten en acción común, en tanto que las fusiones pueden significar la conversión del efectivo o las acciones preferentes en activos o acciones comunes de una de las partes involucradas en la fusión”<sup>8</sup>.

## 1.2 TIPOS DE FUSIONES

Fusión Horizontal: “El crecimiento horizontal ocurre cuando las empresas de la misma línea de comercio son combinadas. Este tipo de crecimiento le permite a la empresa ampliar sus operaciones en una línea de producto existente y del mismo tiempo eliminar a un competidor. Con frecuencia, una combinación horizontal de empresas aumenta las ventas al incrementar la diversidad de estilos y tamaños de los productos terminados. El crecimiento horizontal se conoce comúnmente como *integración horizontal*.”

---

<sup>7</sup> Gitman, Lawrence J. \*Fundamentos de Administración Financiera\*, Ed. Harla, México 1995, 3ª Ed. Pág. 642

<sup>8</sup> IBID, Pág. 642

<sup>9</sup> Weston, J. Fred. \*Fundamentos de Administración Financiera\*, Ed. Mc Graw-Hill, México 1994, 10ª Ed. Pág. 1071

**Fusión Vertical:** El crecimiento o desarrollo vertical se presenta cuando una empresa crece al adquirir proveedores de materias primas o compradores de sus productos terminados. Si la empresa ya vende al consumidor final o si es el primer elemento en el proceso de producción, entonces sólo puede ocurrir un crecimiento hacia delante o hacia atrás. En otras palabras, el crecimiento vertical comprende la expansión hacia atrás a los proveedores de la empresa o hacia delante al consumidor final. Los beneficios económicos del crecimiento vertical, que comúnmente se como *integración vertical*, surge de un mayor control sobre la adquisición de materias primas o de la distribución de bienes terminados.

**Fusión de conglomerado:** El crecimiento conglomerado comprende la combinación de empresas en negocios no relacionados. Este conglomerado consistía de empresas tan diversas como las compañías de productos deportivos y los fabricantes de componentes de aviones. El beneficio principal de los conglomerados estriba en su capacidad para diversificar el riesgo al combinar las empresas de una manera que proporcione el riesgo mínimo y un rendimiento máximo.

**Fusión congénérica.** Es aquella que se desarrolla entre empresas relacionadas pero no productoras de un mismo producto (horizontal) o empresas que participan en una relación productor-proveedor (vertical).”<sup>9</sup>

### 1.3 ANÁLISIS DE LAS FUSIONES

“En teoría, el análisis de las fusiones es bastante sencillo. La empresa adquirente simplemente lleva a cabo un análisis de presupuesto de capital para determinar si el valor presente de los flujos de efectivo que se espera resulten de la fusión excede al precio que se deberá pagar por la compañía objetivo, y si el valor presente neto es positivo, la empresa adquirente deberá proceder con la adquisición. Los accionistas de la compañía que se pretende adquirir deberán aceptar la propuesta cuando el precio ofrecido exceda al valor presente de los flujos de efectivo que esperan recibir en el futuro, siempre y cuando la empresa continúe operando en forma independiente. Sin embargo, cuando se hace a un lado la teoría, se presentan algunos aspectos bastante complicados:

- ☞ 1) la compañía adquirente deberá estimar los flujos de efectivo que resultarán de la adquisición;
- ☞ 2) también deberá determinar qué efecto, si es que existe alguno, tendrá la fusión sobre su propia tasa requerida de rendimiento sobre el capital contable;
- ☞ 3) deberá decidir la forma en que se deberá pagar la fusión (con efectivo, con sus propias acciones o con algún otro tipo de paquete de valores); y
- ☞ 4) habiendo estimado los beneficios de la fusión, los administradores y los accionistas de la empresa adquirente y los de la empresa objetivo deberán negociar (o pelear) la forma en que se deberán compartir los beneficios.

El análisis que se requiere para tal propósito puede llegar a ser extremadamente complejo.”<sup>10</sup>

### ***1.4 FUSIONES OPERATIVAS VERSUS FUSIONES FINANCIERAS***

“Desde el punto de vista el análisis financiero, existen dos tipos básicos de fusiones: las *fusiones operativas* y las *fusiones financieras*.

1. Una fusión operativa es aquella en la cual las operaciones de las dos compañías se integran con la expectativa de obtener efectos sinérgicos.
2. Una fusión financiera es aquella en la cual las compañías fusionadas no se operarán como una sola unidad y a partir de la cual no se esperan economías en operación significativas.

Desde luego, que en realidad las fusiones pueden combinar estas dos características.”<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> IBID., Pág. 1078

<sup>11</sup> IBID., Pág. 1079

## 1.5 TÉRMINOS DE LAS FUSIONES

“Los términos de una fusión incluyen respuestas a dos preguntas de gran importancia: 1) ¿quién controlará a la empresa combinada?; 2) ¿qué cantidad pagará la empresa adquirente por la compañía adquirida?”

**Control posterior a la fusión:** La situación de empleo/control es frecuentemente de interés fundamental. Considérese primero la situación en la cual una empresa pequeña administrada por su propietario se vende a una empresa de mayor tamaño. El propietario-administrador podría estar ansioso por retener una posición de alto estatus, y podría también haber desarrollado cierta camaradería con los empleados y del tal forma estar interesado en mantener el control operativo de la organización después de la fusión. En caso de ser así, estos aspectos probablemente se podrían en relieve durante las negociaciones de la fusión. Cuando una empresa poseída en forma pública que no es controlada por sus administradores se fusiona con otra compañía, la administración de la empresa adquirida también se preocupa por su posición posterior a la fusión. Si la empresa adquirente está de acuerdo en retener la antigua administración, entonces la administración podrá estar dispuesta a dar apoyo a la fusión y en recomendar su aceptación a los accionistas. Si la administración antigua debe ser eliminada, probablemente se resistirá a la fusión.

**El precio pagado:** El segundo el elemento fundamental en una fusión lo constituye el precio que se vaya a pagar por la compañía objetivo –el efectivo o los valores que se deberán entregar a los accionistas de la empresa que se pretende adquirir. Tal análisis es similar a un análisis ordinario de presupuesto de capital: se estiman las utilidades incrementales, se aplica una tasa de descuento para encontrar el valor presente de esas utilidades y, si el valor presente de las utilidades incrementales futuras excede al precio que se deberá pagar por la compañía que se pretende adquirir, la fusión se aprueba. De tal modo, sólo cuando la empresa objetivo vale más para la empresa adquirente que su valor de mercado como una entidad separada, será factible la fusión. Obviamente, la compañía adquirente tratará de comprar al precio más bajo posible, mientras que la empresa objetivo tratará de vender al precio más alto posible. El precio final se determina a través de negociaciones y la parte que haga mejor dicha negociación será la que capturará la mayor parte del valor incremental. *Entre más grandes sean los beneficios*

*sinérgicos, mayor será el espacio para las negociaciones, y más alta será la probabilidad de que la fusión realmente se llegue a consumir.”<sup>12</sup>*

## **1.6 MOTIVOS POR LOS QUE SE PUEDEN DAR LAS COMBINACIONES EMPRESARIALES.**

“Las empresas se combinan a través de fusiones o arreglos de compañías tenedoras, u otras formas que ya se mencionaron, a fin de alcanzar ciertos objetivos. Los motivos más comunes para la combinación incluyen el crecimiento, los efectos sinérgicos, la obtención de fondos, mayores habilidades administrativas, consideraciones fiscales y mayor liquidez de propiedad.

**Crecimiento:** Las compañías que desean un rápido crecimiento en *tamaño* o en alguna *gama* de sus productos pueden encontrar que alguna forma de combinación les ayudará a alcanzar este objetivo. En lugar de parar por el proceso tardado de crecimiento interno. La empresa puede lograr el mismo objetivo en un periodo corto al adquirir o combinarse con una empresa existente. Si una empresa que desea ampliar sus operaciones en áreas de productos nuevos o ya existentes puede encontrar un socio adecuado, puede evitar muchos de los riesgos inherentes en el logro del mismo objetivo mediante el desarrollo interno. Los riesgos relacionados con el diseño, construcción y venta de nuevos o más productos son eliminados si la empresa puede adquirir una empresa ya establecida. Además, cuando una empresa amplía o extiende su línea de producto al adquirir otra empresa, también elimina a un competidor potencial.

Las fusiones y las compañías tenedoras pueden ser usadas para alcanzar ya sea el desarrollo horizontal, vertical o conglomerado.

**Efectos sinérgicos:** Los efectos sinérgicos de las combinaciones comerciales con ciertas economías de escala resultantes de los gastos generales menores de la empresa. Los efectos sinérgicos se dicen que están presentes cuando un total es mayor que la suma de las partes, o 1 y 1 equivale a 3. los efectos sinérgicos son más obvios cuando las empresas crecen horizontalmente, puesto que muchas funciones redundantes al igual que empleados no

---

<sup>12</sup> IBID., Págs. 1080-1081

necesarios pueden ser eliminados. Los efectos sinérgicos también se presentan cuando las empresas son combinadas verticalmente, puesto que se pueden eliminar ciertas funciones administrativas. Y en el crecimiento de conglomerado también resulta en algunos efectos sinérgicos, especialmente en el área de obtención de fondos.

**Obtención de fondos:** Una empresa puede no estar en condiciones de obtener fondos para la expansión interna, pero sí poder obtener fondos mediante combinaciones comerciales externas. La adquisición de este tipo de compañías “rica en efectivo” inmediatamente aumenta el poder de crédito de la compañía y reduce riesgo financiero. Esto debería permitirle obtener fondos externamente a tasa más favorables. Tanto los arreglos de fusiones como las compañías tenedoras pueden incrementar la capacidad de obtención de fondos de la empresa cuando se combina con una empresa de alta liquidez bajo apalancamiento.

**Mayores habilidades administrativas:** En ocasiones, una empresa se verá involucrada en una combinación comercial para obtener cierto personal administrativo clave. Una empresa puede tener bastante potencial que le resulte difícil desarrollar completamente debido a deficiencias en ciertas áreas de la administración. Si la empresa no puede contratar la gerencia que necesita, pueda encontrar la combinación con una empresa compatible que tiene el personal gerencial o administrativo necesario, como una solución.

**Consideraciones fiscales:** Muy a menudo, en especial en el caso las fusiones conglomeradas, las consideraciones fiscales son un motivo muy importante. Generalmente el beneficio fiscal surge del hecho de que una de las empresas tiene una pérdida fiscal predicha, que puede aplicarse en contra del ingreso futuro hasta por quince años. En realidad podrían existir dos situaciones. Una compañía con un saldo de pérdidas fiscales podría adquirir una compañía redituable para utilizar la pérdida fiscal. Es este caso, la empresa adquirente elevaría las utilidades de combinación al reducir el ingreso gravable de la empresa adquirida.

**Mayor liquidez de propiedad:** en este caso de las fusiones, la combinación de dos empresas pequeñas o de una pequeña y una más grande en una corporación mayor puede proporcionarles a los dueños de la(s) pequeña(s) empresa(s) una mayor liquidez. Esto se debe a la mayor negociabilidad asociada a las acciones de las empresas más grandes. En lugar de mantener acciones en una empresa pequeña que cuenta con un mercado “reducido”, los dueños recibirán acciones que son comerciales en un mercado más amplio y que pueden ser liquidadas

más rápidamente. No sólo tiene atractivo la capacidad para convertir las acciones en dinero en efectivo de manera rápida, sino poseer acciones por las que se dispone fácilmente de cotizaciones de precio de mercado le proporciona a los dueños un mejor sentido del valor de lo que tienen. Especialmente en el caso de empresas pequeñas, mantenidas estrechamente, el aumento en la liquidez de las acciones obtenidas a través de una fusión con una empresa aceptable puede resultar muy atractivo.

**Diversificación:** Los administradores alegan frecuentemente que la diversificación ayuda a estabilizar las utilidades de la empresa y de tal forma reduce el riesgo comparativo. Por lo tanto, la diversificación se presenta a menudo como una razón por las fusiones. La estabilización de las utilidades es ciertamente benéfica para los empleados de una empresa, para sus proveedores y para sus clientes, pero su valor para los accionistas y para los tenedores de bonos es menos claro. Si un inversionista se preocupa por la variabilidad de las utilidades, probablemente podría diversificarse mediante la compra de acciones de una manera más sencilla de lo que podría ser para una empresa mediante adquisiciones empresariales<sup>13</sup>.

“En la gran mayoría de las fusiones, una empresa (generalmente la más grande de las dos) simplemente decide comprar a otra compañía, negocia un precio, y posteriormente adquiere a la compañía fijada como objetivo. Ocasionalmente, la firma adquirida iniciará la acción, pero es mucho más común que una empresa busque las adquisiciones a que busque ser adquirida. Siguiendo esta línea, a la compañía que busque adquirir a otra la denominaremos compañía adquiriente y a aquella que se pretende adquirir la llamaremos compañía objetivo.

Una vez que una compañía adquiriente ha identificado un posible objetivo, debe establecer el precio o el nivel de precios, que está dispuesta a pagar. Manteniendo esto en mente, sus administradores se acercarán a los administradores de la compañía objetivo. Si la empresa adquiriente tiene razones para considerar que la administración de la empresa que pretende adquirir aprobará la fusión, propondrá la realización de la misma y tratará de establecer términos convenientes. Si se puede llegar a un acuerdo, los dos grupos administrativos presentarán documentos a sus accionistas en los que les recomendarán que aprueben la fusión. Suponiendo que los accionistas dieran su aprobación, la empresa adquiriente comprará posteriormente a los accionistas las acciones de la compañía objetivo, pagándolas ya sea con sus propias acciones (en cuyo caso los accionistas de la compañía que

---

<sup>13</sup> Gitman, Lawrence J. *Fundamentos de Administración Financiera*, Ed. Harla, México 1994, 3ª Ed. Págs. 643-646



se pretende adquirir serán de la compañía adquirente con efectivo o con bonos. Dicha transacción se define como una *fusión amistosa*.)<sup>14</sup>

## 1.7 ALIANZAS CORPORATIVAS

“Las fusiones no son la única forma en la cual se pueden combinar los recursos de dos empresas. De hecho, muchas compañías están tratando de equilibrar ciertas negociaciones corporativas que no llegan a ser fusiones. Tales operaciones corporativas se conocen como alianzas corporativas, y asumen muchas formas, las cuales pueden ir desde convenios de mercadotecnia hasta propiedades conjuntas de operaciones a escala mundial.

Otra forma de Alianza corporativa es por el negocio conjunto, el cual implica la conjunción de varias partes de dos o más compañías para lograr un objetivo limitado y específico. Los negocios conjuntos son controlados por la administración combinada de dos (o más) compañías paternas.

Los negocios conjuntos han sido usados frecuentemente por compañías extranjeras para compartir su tecnología y su experiencia.”<sup>15</sup>

### *Motivos*

- Incrementar los beneficios (Ingresos) con la utilización de las ventajas comparativas que permite el mercado global.
- Los Propios recursos no son suficientes para una determinada labor.
- Los Riesgos del proyecto son demasiado altos para una sola empresa.
- Obtener efectos sinérgicos.
- Sinergia [del griego. *synergía*, cooperación]:
  - \* Concurso activo y concertado de varios órganos para realizar una función.
  - \* Coordinación de varias actividades.

---

<sup>14</sup> IBID., Pág. 1077

<sup>15</sup> IBID., Pág. 1087

- Cuando varias personas trabajan unidas y coordinadas con el fin de conseguir una misma meta, se dice que trabajan con Sinergia y conseguirán la meta antes y mejor que si lo hicieran cada una de ellas por separado.
- Lograr más resultados uniendo esfuerzos. más efectividad.

## 1.8 NAFIN Y LAS ALIANZAS QUE RECONOCE

“Nacional Financiera promueve el establecimiento de alianzas estratégicas entre empresarios nacionales y extranjeros, de acuerdo con las solicitudes de apoyo que le sean formuladas para llevar a cabo proyectos en México.

Desde el punto de vista de Nacional Financiera, una alianza estratégica la denomina como una asociación de negocios entre dos o más empresas para cooperar mutuamente en la satisfacción de una necesidad específica, compartiendo el control y los riesgos a fin de alcanzar un objetivo común.

El establecimiento de una alianza estratégica con otra(s) empresa(s) permite mejorar las ventajas comparativas de un negocio, tanto en el mercado nacional como en el internacional.

Nacional Financiera ofrece asistencia técnica a pequeñas y medianas empresas mexicanas, con proyectos atractivos para buscar que se establezcan alianzas estratégicas con compañías extranjeras compatibles.

El propósito de las alianzas estratégicas debido a la competencia exitosa en los mercados globales, acceso a nuevos mercados, economías de escala, fortalecimiento de la experiencia tecnológica, aumento de los conocimientos para desarrollos futuros, introducción de nuevos productos, reducción de riesgos, obtención de recursos financieros, Reforzamiento de la administración.

Los tipos de alianzas estratégicas que reconoce Nacional financiera son:

- Asistencia y entrenamiento técnico,

- Licencia de fabricación,
- Subcontratación,
- Transferencia de tecnología,
- Alianza comercial,
- Franquicia,
- Investigación compartida,
- Coinversión y
- Fusión.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> En Base a: Datos obtenidos de la Publicación Electrónica de Nacional Financiera ([www.nafin.org.mx](http://www.nafin.org.mx))

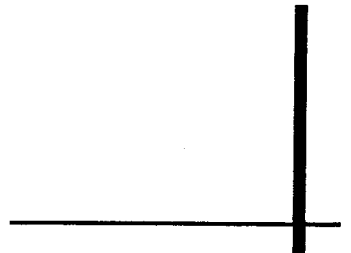
---

# CAPITULO 2



“ Emisoras”

---



## 2. EMISORAS

Son los organismos o empresas que, cumpliendo con las disposiciones establecidas y siendo representadas por una casa de bolsa, ofrecen al público inversionista, en el ámbito de la BMV, valores tales como acciones, títulos de deuda y obligaciones.

Estos valores se les denomina “*serie o emisión*”, que es un grupo de acciones las cuales cuentan con características homogéneas, tales como el tipo de inversionistas que puede adquirirlas, así como los derechos específicos derivados de las mismas, de acuerdo con las políticas de dividendos y de las decisiones del consejo administrativo de la empresa. Todas las emisoras pueden emitir más de un tipo de serie o emisiones, incluso de maneras consecutiva con previa inscripción en el Registro Nacional de Valores e Intermediarios.<sup>17</sup>

### 2.1 TIPOS DE SERIES O EMISIONES ACCIONARIAS<sup>18</sup>

Las emisiones que se mencionaran enseguida, son las que en la Bolsa Mexicana de Valores se cotizan para las emisoras de todos los sectores, tratando de ilustrar el significado de cada una de ellas, con una breve descripción.

- \* En un tiempo representó a las acciones nominativas, actualmente representan las series únicas sin utilización de letra alguna.
- A Serie ordinaria reservada para accionistas mexicanos, y que sólo pueden ser adquiridas por extranjeros a través de inversiones neutras o de ADRs.
- A1 Ordinaria en la que participan en forma directa accionistas mexicanos y representa la parte fija del capital, también llamada clase 1.
- A2 Ordinaria en la que participan en forma directa accionistas mexicanos y representa la parte variable del capital, también llamada clase 2.
- AA Series accionarias no negociables de TELMEX que se encuentran en fideicomiso.

<sup>17</sup> Centro Educativo del Mercado de Valores 2001

<sup>18</sup> IBID., Pág. 27

- B Ordinaria, conocida con el nombre de Libre Suscripción, por lo que puede ser adquirida directamente por inversionistas extranjeros.
- B1 Ordinaria, conocida como Libre Suscripción, por lo que puede ser adquirida por inversionistas extranjeros, representa la parte fija del capital, también llamada clase 1.
- B2 Ordinaria conocida como Libre Suscripción, por lo que puede ser adquirida directamente por inversionistas extranjeros, representa la parte variable del capital también llamada clase 2.
- CP Certificado provisional.
- CPO Certificado de Participación Ordinaria de Libre Suscripción, estas acciones otorgan derechos de voto restringido.
- F Series de emisiones filiales que están en poder de empresas controladoras extranjeras.
- L Voto limitado. Pueden ser adquiridas por inversionistas nacionales o extranjeros.
- UB Unidades vinculadas que representan acciones de la serie B.
- UBC Unidades vinculadas que representan acciones de la serie B y C.
- UBD Unidades vinculadas que representan acciones de la serie B y D.
- 1 Ordinaria en la que participan en la forma directa accionistas mexicanos y representa la parte fija del capital, también llamada clase 1.
- 2 Ordinaria en la que participan en forma directa accionistas mexicanos y representa la parte variable del capital, también llamada clase 2.

Otro de los elementos que considero importante mencionar en este apartado es describir lo que es un inversionista, ya que en las definiciones anteriores esta palabra se involucra.

## 2.2 INVERSIONISTAS<sup>19</sup>

Son personas físicas o morales, nacionales o extranjeras, que, a través de una casa de bolsa colocan sus recursos a cambio de valores, para obtener rendimientos. En los mercados bursátiles del mundo destaca la participación del grupo de los llamados “inversionistas institucionales”, representado por sociedades de inversión, fondos de pensiones, y otras entidades con alta capacidad de inversión y amplio conocimiento del mercado y de sus implicaciones.

## 2.3 EMISORAS QUE COTIZAN EN LA BOLSA MEXICANA DE VALORES

“El objeto de la bolsa es proporcionar a las emisoras la infraestructura necesaria para la realización eficiente y eficaz de la emisión, colocación e intercambio de valores y títulos inscritos en el Registro Nacional de Valores e Intermediarios (RNVI).

Las empresas que requieren recursos financieros deben inscribir sus títulos en el RNVI. Con esto, la bolsa les brinda el acceso al financiamiento de su operación, el pago de su deuda o sus proyectos de expansión. Los títulos que pueden emitir son acciones, obligaciones, papel comercial o pagarés de mediano plazo. Estos títulos son colocados entre inversionistas a través de la Bolsa Mexicana de Valores en un mercado de “libre competencia” y con “igualdad de oportunidades” para todos los participantes.

La empresa que requiere este financiamiento debe acudir a una casa de bolsa para que su banca de inversión haga el estudio correspondiente y ofrezca estos títulos al público inversionista, en serie o masa. Las empresas mexicanas que cotizan títulos en la Bolsa Mexicana de Valores son las que se muestran en la siguiente página un cuadro, y de la misma manera resaltando las emisoras del sector casas comerciales, el objeto de este estudio.

---

<sup>19</sup> Bolsa Mexicana de Valores *Publicación Electrónica* ([www.bmv.com.mx](http://www.bmv.com.mx))

## 2.4 REQUISITOS A CUBRIR POR LAS EMISORAS PARA MANTENERSE EN LOS LISTADOS DE LA BOLSA MEXICANA DE VALORES

Los requisitos a cubrir por las empresas son los siguientes:

- Estar inscritas en el Registro Nacional de Valores e Intermediarios de la CNBV.
- Presentar una solicitud a la BMV, por medio de una casa de Bolsa, anexando la información financiera, económica y legal correspondiente.
- Cumplir con lo previsto en el Reglamento General Interior de la BMV.
- Cubrir los requisitos de listado y mantenimiento de Inscripción en bolsa.

Antiguamente se manejaban dos listados, el A o mercado principal y el B o mercado para la mediana empresa mexicana, con requisitos diferentes para cada uno. A finales de 1998 desapareció en la práctica el listado B integrando una sola lista; sin embargo, el marco legal permite su reestablecimiento en cuanto sea conveniente para la promoción de este mercado en el sistema bursátil mexicano.

Además, cualquier empresa que se haga pública debe cumplir los siguientes requisitos de información:

- Estados financieros
- Información legal
- Información de acontecimientos extraordinarios.”<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Información en base a: Villegas Hernández Eduardo y Ortega Ochoa Rosa María. “Sistema Financiero de México”, Ed Mc Graw-Hill, México 2002. Págs. 118,126,127

---

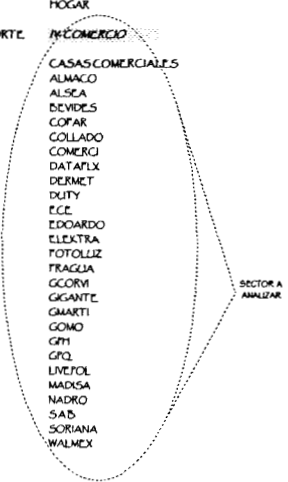




“Los Factores de Éxito de las Alianzas Estratégicas en emisoras del sector casas comerciales que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores”

23 CUADRO EMISORAS QUE COTIZAN EN LA BOLSA MEXICANA DE VALORES POR SECTORES

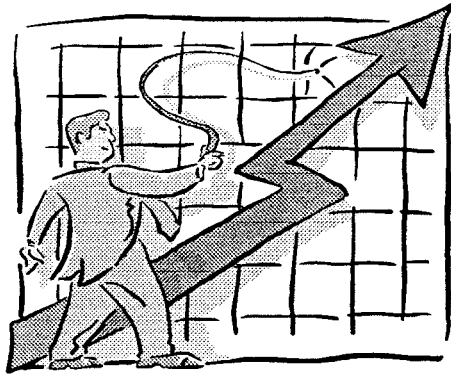
I. INDUSTRIA EXTRACTIVA	TEXTIL, VESTIDO Y CUERO	V. COMUNICACIONES Y TRANSPORTES	VI. VARIOS
INDUSTRIA MINERA	COVARRA	TRANSPORTE	INDUSTRIA CONTROLADORA
ALTILAN	GEASA	CINTRA	ACCELSA
GREXCO	MILASAL	TMM	ALFA
FEAOLIS	FARRAS		CAMESA
YIT	PRODUCTOS DE CAUCHO Y MATERIAL PLASTICO	COMUNICACIONES	CIE
	CONVER	AMX	CYDSASADESC
II. INDUSTRIA DE LA TRANSFORMACION	PRODUCCION MINERALES NO METALICOS	CEL	PIASA
QUIMICAS Y PETROQUIMICAS	VITRO	MOVILA	GCARSO
MEXICHEM	OTRAS INDUSTRIAS DE LA TRANSFORMACION	RCENTRO	GSSA
FLAVCO	DRON	TEARJ	GSANBOR
GENIUS	EXGO	TELECOM	INSA
REGIOEM		TELMEX	ORCAP
TEKCHEM	III. INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION	TELESA	PROCORP
	DE LA CONSTRUCCION	TVAZTCA	SANLUIS
CELLULOSA Y PAPEL	BUPETE	LINEFON	SIOEK
EMPAQ	GCONSA		SYNKRO
GIDUSA	GMD	VII. SERVICIOS	UNICA
KIMBER	ICA	OTROS SERVICIOS	OTROS
IMPRESA EDITORIAL E INDUSTRIAS CONEX	ISA	ARISTOS	GACCION
DIANA	PIF	ASUR	
QUIMMA	TRBASA	CONEGA	
INDUSTRIA SIDERURGICA	INDUSTRIA CEMENTERA	MEDICA	
ACEYAC	AFASCO	POSADAS	
ANUSA	CEMEX	REALTUR	
MYLSANX	CMOCTEZ	SITUR	
SIMEC	GCC	VIDEO	
TANSA		WINGS	
FABRICACION Y REPARACION DE METALICOS	MATERIALES DE LA CONSTRUCCION	BANCOS COMERCIALES	
ICH	CERAMIC	BANCEN	
TLUACERO	LAMOSA	BQ	
INDUSTRIA ELECTRICA	VIVIENDA	BSECTIA	
IEM	ARA	INTENAL	
QTEL	GEO	CASAS DE BOLSA	
MAQUINARIA Y EQUIPO DE TRANSPORTE	MOGAR	CBARXA	
ACMEX	VII. COMERCIO	CBESTRA	
DINA	CASAS COMERCIALES	MONEX	
IASASA	ALMARGO	ORGANISMOS ADOLESCENTES DE CREDITO	
PERKINS	ALSEA	ALSA	
ALIMENTOS BEBIDAS Y TABACO	DEVIDES	LOTONAL	
AGRIEXP	COFAR	GRUPOS FINANCIEROS	
ARCA	COLLADO	C	
ARGOS	COMERG	CBNGP	
BACHOCO	DATAFLX	GBMATLA	
DAFAR	DERMET	GBDB	
DIMBO	DUTY	GBDITAL	
CAMPUS	ECC	GCCKEM	
CONTAL	EDUARDO	GFINSUR	
FENSA	ELEXTRA	GFINTER	
GAM	FOTOLUZ	GFNEO	
GEUPEC	FRAGUA	GFMULTI	
GMACMA	GCORM	GFNORTE	
GMODELO	GIGANTE	GFSECTIA	
GMODERN	GAMARTI	GFROFIN	
GRUMA	GOMO	INDEX	
HERDEZ	GPH	INTECF	
KOF	GRU	SANMEX	
MAZORO	LIVETOL	SURESTEC	
MASECA	MAXSA	VALLLEGF	
MINSA	NADRO	INSTITUCIONES DE SEGUROS	
NUTRISA	SAB	GENSEG	
PEPSIGX	SORIANA	GNO	
SAVIA	WALMEX	LASEG	
VALLE		PATRIA	



FUENTE: INDICADORES BURSATILES DE LA BMV (FEBRERO 2002)

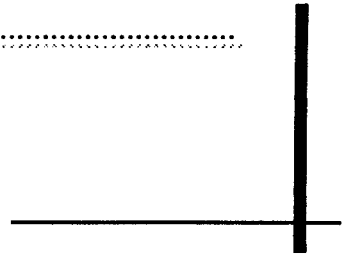
---

# CAPITULO 3



“ Bolsa  
Mexicana de  
Valores”

---



### 3. BOLSA MEXICANA DE VALORES

#### 3.1 ORIGENES DEL SISTEMA BURSÁTIL MEXICANO

Las primeras operaciones del sistema financiero bursátil se realizan formalmente a finales del siglo XIX. Desde entonces, el mercado de valores ha crecido notablemente, ajustándose a los cambios de las corrientes internas y externas de capitales.

El *mercado de valores* es un instrumento importante de política económica, en tanto que promueve la formación de capitales y constituye una fuente de financiamiento complementario para los distintos agentes económicos.

#### Principales Acontecimientos por Orden Cronológico

Año	Acontecimientos
1850	Negociación de primeros títulos accionarios de empresas mineras.
1867	Se promulga la Ley Reglamentaria del Corretaje de Valores.
1880-1990	Las calles de Plateros y Cadena, en el centro de la Ciudad de México, atestiguan reuniones en las que corredores y empresarios buscan realizar compraventas de todo tipo de bienes y valores en la vía pública. Posteriormente se van conformando grupos cerrados de accionistas y emisores, que se reúnen a negociar a puerta cerrada, en diferentes puntos de la ciudad.
1886	Se constituye la Bolsa Mercantil de México.
1895	Se inaugura en la calle de Plateros (hoy Madero) el centro de operaciones bursátiles Bolsa de México, S.A.
1908	Luego de periodos de inactividad bursátil, provocados por crisis económicas y en los precios internacionales de los metales, se inaugura la Bolsa de Valores de México, SCL, en el Callejón de 5 de Mayo.
1920	La Bolsa de Valores de México, S.C.L. adquiere un predio en Uruguay 68, que operará como sede bursátil hasta 1957.
1933	Comienza la vida bursátil del México moderno. Se promulga la Ley Reglamentaria de Bolsas y se constituye la Bolsa de Valores de México, S.A., supervisada por la Comisión Nacional de Valores (hoy Comisión Nacional Bancaria y de Valores).



“Los Factores de Éxito de las Alianzas Estratégicas en emisoras del sector casas comerciales que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores”

Año	Acontecimientos
1975	Entra en vigor la Ley del Mercado de Valores, y la Bolsa cambia su denominación a Bolsa Mexicana de Valores, e incorpora en su seno a las bolsas que operaban en Guadalajara y Monterrey.
1995	Introducción del BMV-SENTRA Títulos de Deuda. La totalidad de este mercado es operado por este medio electrónico.
1996	Inicio de operaciones de BMV-SENTRA Capitales.
1998	Constitución de la empresa Servicios de Integración Financiera (SIF), para la operación del sistema de negociación de instrumentos del mercado de títulos de deuda (BMV-SENTRA Títulos de Deuda)
Enero 11 de 1999	La totalidad de la negociación accionaria se incorporó al sistema electrónico. A partir de entonces, el mercado de capitales de la Bolsa opera completamente a través del sistema electrónico de negociación BMV-SENTRA Capitales.  En este año también se listaron los contratos de futuros sobre el IPC en MexDer y el principal indicador alcanzó un máximo histórico de 7,129.88 puntos el 30 de diciembre.
2001	El día 17 de Mayo del 2001 se registró la jornada más activa en la historia de la Bolsa Mexicana de Valores estableciendo niveles récord de operatividad.  El número de operaciones ascendió a 11,031, cifra superior en 516 operaciones (+4.91%) respecto al nivel máximo anterior registrado el día tres de Marzo del 2000.

FUENTE: BOLSA MEXICANA DE VALORES (BMV) PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA

La modernización del sistema financiero bursátil ha sido un objetivo fundamental a efecto de asegurar el orden, la transparencia en la operación y el acceso capital complementario por parte de los emisores, y de rendimiento para los inversionistas.

Para el efecto de dicha modernización del mercado de valores congruentes con la dinámica de los principales centros financieros bursátiles, la Bolsa Mexicana de Valores se ha orientado a la consolidación de sus estructuras y a crear nuevos productos financieros bursátiles, para satisfacer las múltiples demandas de un mercado de valores en expansión.



### 3.2 BOLSA MEXICANA DE VALORES (BMV)

“La Bolsa Mexicana de Valores, S.A. de C.V. es una institución privada, que opera por concesión de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, con apego a la Ley del Mercado de Valores. Sus accionistas son exclusivamente las casas de bolsa autorizadas, las cuales poseen una acción cada una.”<sup>21</sup>

“La Bolsa Mexicana de Valores facilita las relaciones y operaciones entre la oferta y demanda de valores, proporcionando información a todos los participantes en forma equitativa.”

22

### 3.3 SUS FUNCIONES

“La Bolsa Mexicana de Valores (BMV), foro en el que se llevan a cabo las operaciones del mercado de valores organizado en México, cumple, entre otras, las siguientes funciones: proporcionar la infraestructura, la supervisión y los servicios necesarios para la realización de los procesos de emisión, colocación e intercambio de valores y títulos inscritos en el Registro Nacional de Valores e Intermediarios (RNVI), y de otros instrumentos financieros;

- Hacer pública la información bursátil;
- Realizar el manejo administrativo de las operaciones y transmitir la información respectiva a SD Inveal;
- Supervisar las actividades de las empresas emisoras y casas de bolsa, en cuanto al estricto apego a las disposiciones aplicables; y fomentar la expansión y competitividad del mercado de valores mexicano.

Las empresas que requieren recursos (dinero) para financiar su operación o proyectos de expansión, pueden obtenerlo a través del mercado bursátil, mediante la emisión de valores (acciones, obligaciones, papel comercial, etc.) que son puestos a disposición de los inversionistas (colocados) e intercambiados (comprados y vendidos) en la BMV, en un mercado de libre competencia y con igualdad de oportunidades para todos sus participantes.

---

<sup>21</sup> Bolsa Mexicana de Valores *Publicación Electrónica* ([www.bmv.com.mx](http://www.bmv.com.mx))

<sup>22</sup> Ugarte Chávez, Juan Manuel *“Las Instituciones del Sistema Financiero”*, Ed. Tercer Milenio, México 1999. Pág. 21



## Mercado Primario

Para realizar la oferta pública (colocación) de los valores, la empresa acude a una casa de bolsa que los ofrece (mercado primario) al gran público inversionista en el ámbito de la BMV. De ese modo, los emisores reciben los recursos correspondientes a los valores que fueron adquiridos por los inversionistas.

## Mercado Secundario

Una vez colocados los valores entre los inversionistas en el mercado bursátil, éstos pueden ser comprados y vendidos (mercado secundario) en la BMV, a través de una casa de bolsa.<sup>23</sup>

“La bolsa también publica índices sectoriales acerca del comportamiento bursátil de las acciones de emisoras en ciertos sectores o industrias de la economía, dichos sectores son :

- Extractiva
- Transformación
- Construcción
- Comercio
- Comunicaciones y transporte
- Servicios
- Varios

Otras publicaciones importantes de la bolsa son:

- Boletín bursátil, sección mercado de capitales
- Boletín bursátil, sección mercado de dinero y metales
- Información financiera trimestral
- Información sobre asambleas
- Avance financiero

---

<sup>23</sup> Bolsa Mexicana de Valores *Publicación Electrónica* ([www.bmv.com.mx](http://www.bmv.com.mx))

<sup>24</sup> Información en base a: Villegas Hernández Eduardo y Ortega Ochoa Rosa María. “*Sistema Financiero de México*”, Ed. McGraw-Hill, México 2002. Pág. 112

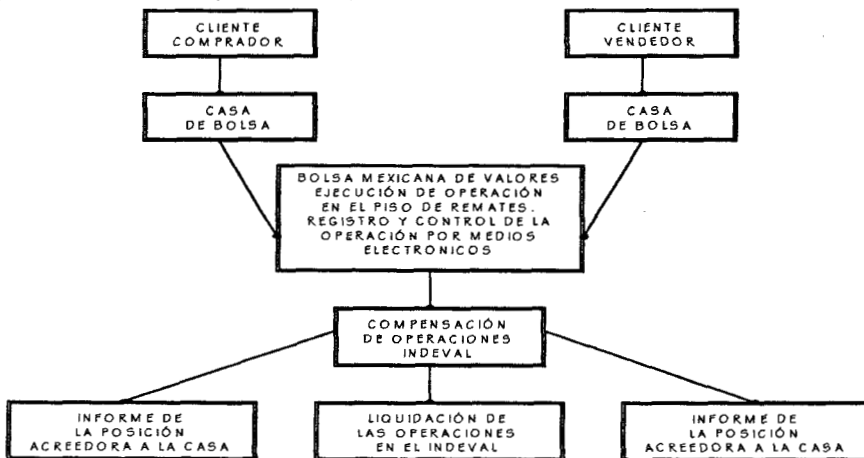
---

- Indicadores bursátiles
- Indicadores financieros
- Resumen bursátil
- Mercado para la Mediana Empresa Mexicana (MMEX)
- Inversión y finanzas
- Anuario Bursátil de la Bolsa Mexicana de Valores
- Anuario financiero de la Bolsa Mexicana de Valores<sup>24</sup>

### 3.4 ACTIVIDADES BURSÁTILES

“Las actividades de la intermediación de valores pretende responder a los requerimientos de empresas, instituciones e inversionistas y alcanza mayor eficiencia en la asignación de capitales en la economía.

Esta actividad bursátil consiste en la intermediación de valores (inscritos en el Registro Nacional de Valores e Intermediarios y realizados en mercados organizados o bolsas) entre instituciones públicas y privadas con el público inversionista, mediante un conjunto de actos orientados a financiar y capitalizar a las primeras, para brindar a los inversionistas una expectativa de ganancia patrimonial o pecuniaria.”<sup>25</sup>



FUENTE: Ugarte Chávez, Juan Manuel “Las Instituciones del Sistema Financiero”, E.d. Tercer Milenio, México 1999.

<sup>25</sup> Ugarte Chávez, Juan Manuel “Las Instituciones del Sistema Financiero”, E.d. Tercer Milenio, México 1999. Pág. 14

“Otros participantes del mercado son los oferentes o emisores de valores, entidades gubernamentales o privadas que requieren financiamiento de corto o largo plazos o que se encuentran interesadas en atraer socios inversionistas, por lo que en la práctica son demandantes o inversionistas, por lo que en la práctica son demandantes de recursos líquidos. Los demandantes o inversionistas son quienes muestran excedentes de liquidez y tratan de colocar sus recursos en carteras integradas con el fin de recibir rendimientos atractivos.

Con ambos participantes se forman el mercado primario y el secundario. El primero está constituido por el flujo de recursos entre la empresa emisora y el público inversionista, mientras que el segundo tiene como función asegurar liquidez a través de la compra venta constante de valores entre inversionistas, que pueden ser personas físicas y morales.

Los valores objeto de las transacciones bursátiles son aquellos que provienen de la emisión de títulos producidos en serie y en masa, con las mismas cualidades, que brindan los mismos derechos a sus tenedores y se ofrecen al público en general. Una primera clasificación los divide en valores de renta variable y de deuda.

El rendimiento de los primeros está condicionado a los resultados de la emisora y el ejemplo clásico son las acciones, definidas como títulos y valores que las acciones, representan la propiedad de una parte proporcional del capital social de una empresa. Los segundos representan en realidad un crédito colectivo a favor de la emisora y ofrece un rendimiento, constante o flotante, así como la amortización a valor nominal al término del plazo a que se emitieron. Los valores de deuda más conocidos son el papel comercial, los pagares y las obligaciones, cuyas características se marcan en el prospecto de emisión.”<sup>26</sup>

### 3.5 INSTITUCIONES BURSÁTILES

Las casa de bolsa, los especialistas constituyen las únicas instituciones reconocidas por la Ley del Mercado de valores para realizar actividades de intermediación bursátil. Otros participantes del mercado son las emisoras y los inversionistas, que como se recuerda ya han sido mencionados.

---

<sup>26</sup> IBID., p.45, 26



#### SOCIEDADES DE INVERSIÓN

Representan una opción viable para los inversionistas mediante la adquisición de una cartera de valores que permiten ajustarse a sus necesidades de liquidez, a sus expectativas de rendimiento y a su grado de aversión al riesgo. Existen tres tipos de sociedades de inversión:

- Las sociedades de inversión común.
- Las sociedades de inversión en instrumento de deuda.
- Las sociedades de inversión de capitales.

#### CASAS DE BOLSA

Son sociedades anónimas autorizadas por la Ley de Mercado de Valores para realizar operaciones de intermediación y asesoría en materia de valores, las casas de bolsa están autorizadas para brindar asesoría financiera y bursátil a empresas y público inversionistas realizar operaciones por cuenta propia, proporcionar servicios de guarda y administración de valores a través de una institución de depósito.

#### ESPECIALISTAS

Son intermediarios que operan fundamentalmente por cuenta propia, aun cuando pueden hacerlo en representación de terceros. Sus actividades se orientan a promover la liquidez de los valores en que se especializan, lo que contribuyen a reducir la volatilidad de los precios y a disminuir los márgenes de intermediación. Actualmente en México no hay todavía esta clase de intermediarios. La dinámica de los mercados y el desarrollo de nuevos instrumentos plantean en el futuro próximo la necesidad de este tipo de intermediarios.

FUENTE: Información obtenida de: Ugarte Chávez, Juan Manuel “Las Instituciones del Sistema Financiero”, Ed. Tercer Milenio, México 1999. Págs. 18-19

### 3.6 IMPACTO DEL SECTOR BURSÁTIL

“Las operaciones bursátiles requieren de una infraestructura institucional congruente con su evolución, que contribuya a perfeccionarlas.

Además de los intermediarios, de las sociedades emisoras y de los inversionistas, el sistema bursátil mexicano cuenta con diversas figuras que contribuyen a la realización y perfeccionamiento de las operaciones, así como a crear un ambiente favorable para mantener condiciones de orden e integridad en el mercado de valores.

#### Bolsas de valores

El mercado de valores organizado en México opera a través de la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), en cuyo piso de remates se reúnen los representantes de las distintas casas de bolsa, ya sea físicamente o por medios electrónicos, para comprar y vender valores por cuenta propia o de los clientes que representan además de facilitar las relaciones y operaciones

entre la oferta y demanda de valores, la BMV proporciona al público información sobre los valores cotizados y las operaciones bursátiles.

### Instituciones para el depósito de valores

El servicio de guarda, administración, compensación, liquidación y transferencia de valores es un servicio de interés público que sólo pueden brindar sociedades que gocen de concesión del gobierno federal. La única institución de este tipo en México es la Sociedad de Depósito Indeval, que presta sus servicios a casas de bolsa, instituciones de crédito, aseguradoras, afianzadoras, sociedades de inversión y operadoras de estas últimas.

### Calificadoras de valores

Son empresas probadas cuyo objetivo es dictaminar sobre la existencia legal y la calidad crediticia de las emisoras de títulos de deuda, así como difundir los resultados de sus evaluaciones. El dictamen contienen una opinión sobre la probabilidad y el riesgo relativo de que un emisor de título de crédito efectúe los pagos correspondientes en plazo acordado. La calificación se realiza con base en el análisis de razones y proyecciones financieras de la empresa, de su entorno económico, de su posicionamiento de mercado, de su administración y estrategias, entre otros.<sup>27</sup>

### Otras Instituciones de apoyo

“La Asociación Mexicana de Intermediarios Bursátiles (AMIB) es un organismo de carácter gremial creado para fortalecer la representación de las casas de bolsa ante las autoridades y otras entidades nacionales e internacionales. La AMIB agrupa las casa de bolsa que operan en México con el propósito de promover su crecimiento, desarrollo y consolidación. Además propicia condiciones que favorezcan su desempeño y las induce a que adopten medidas de autorregulación para satisfacer los parámetros internacionales, a que se conduzcan con profesionalismo y según la conducta ética que dicta el código de Ética de la Comunidad Bursátil Mexicana. Tienen los siguientes objetivos generales:

---

<sup>27</sup> IBID., Pág. 20, 21

- Realizar los estudios e investigación necesarios para identificar nuevas oportunidades de desarrollo de las casas de bolsa, así como evaluar su desempeño como sector.
- Desarrollar y apoyar aquellos proyectos que se orienten a consolidar el mercado de valores y a sus intermediarios financieros.
- Promover la actualización e incorporación de nuevas tecnologías, debido a la necesidad y a los beneficios que se obtienen al mantener un proceso de mejora permanente del mercado de valores organizado que pueda asimilar la amplia variedad de instrumentos de inversión y los diferentes tipos de transacción.

El trabajo de la AMIB se realiza a través de los siguientes comités:

- Comité de Administración
- Comité de Análisis
- Comité de Forwards y Futuros
- Comité del Mercado de Capitales
- Comité de Sistemas
- Comité del Mercado de dinero
- Comité de Productos Derivados
- Comité de Sociedades de Inversión
- Comité Jurídico
- Comité de Subsidiarias

El Fondo de apoyo al Mercado de Valores que esta constituido con aportaciones de las casa de bolsas y tiene por objetivo dar seguridad económica al público. Es una forma de garantizar indirectamente la solvencia económica del mercado de valores.

*S.D. Indeval, S.A. de C.V. (Instituto Central para el Depósito de Valores), fue creado por el decreto el 28 de abril de 1978 con el nombre de Instituto para el depósito de valores. Su finalidad es prestar servicios de custodia, administración, compensación, liquidación y transferencia de valores, para que no sea necesario su traslado físico. En 1987, el Indeval se privatizó de acuerdo con el decreto publicado el 21 de julio en el Diario Oficial de la Federación. El 20 de agosto siguiente cambió su nombre a S.D. Indeval, S.A. de C.V., que inició operaciones como tal el 1 de octubre del mismo año.*

La *Academia Mexicana de Derecho Bursátil* es una institución creada con el propósito de contribuir al desarrollo del mercado realizado, entre otras actividades, labores de investigación y análisis orientadas a perfeccionar la normatividad del mercado y a brindar servicios que difundan la cultura bursátil.<sup>28</sup>

En los últimos años el mercado de valores mexicano ha demostrado avances importantes en diversas vertientes, que le han permitido consolidarse como un instrumento esencial de apoyo al crecimiento de la economía en su conjunto y desempeñar los siguientes papeles: generando y movilizand o el ahorro, considerado como la fuente de recursos para la empresa, fuente de ganancias para inversionistas, captador de recursos para el gobierno federal, captador de inversión extranjera e instrumento de apoyo del desarrollo nacional, al participar en creación de instrumentos fundamentales para la movilización de ahorro.

### 3.7 NORMATIVIDAD

“Para procurar el desarrollo integral del mercado de valores, su desenvolvimiento ordenado y la transparencia de sus operaciones, el marco jurídico y administrativo que lo rige se ha ido perfeccionando, hasta lograr el reconocimiento de los principales mercados internacionales.

Al igual que otros sectores que conforman el sistema financiero mexicano, el mercado de valores está sujeto a la supervisión y vigilancia de las autoridades financieras nacionales: la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), el Banco de México (Banxico) y la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV).

Los objetivos fundamentales de la regulación bursátil son proteger los intereses del público inversionista, preservar condiciones de orden e integridad en el mercado de valores, vigilar la estabilidad y solvencia de las instituciones y fomentar el desarrollo y la competitividad del mercado y sus participantes.

Durante la presente década, con el apoyo de la CNBV y de los participantes del mercado, el sistema financiero mexicano ha tenido a adoptar un esquema de banca universal,

---

<sup>28</sup> Información en base a: Villegas Hernández Eduardo y Ortega Ochoa Rosa María. “*Sistema Financiero de México*”, Ed. McGraw-Hill, México 2002. Págs. 113-115

basado en la prestación de servicios financieros múltiples por parte de las diferentes entidades pertenecientes a un mismo grupo financiero.

El 28 de abril de 1995, el Congreso de la unión aprobó la Ley de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores. La nueva institución cumple las funciones asignadas previamente a la Comisión Nacional Bancaria y a la Comisión Nacional de Valores, y amplía el alcance de sus actividades a todos los establecimientos del sistema financiero, con la excepción de las compañías de seguros y fianzas, las cuales quedaron bajo la jurisdicción de otro órgano supervisor.

Con nueva estructura y facultades, la CNBV se encuentra mejor dotada para procurar la estabilidad y correcto funcionamiento de las entidades financieras, así como mantener y fomentar el sano y equilibrado desarrollo del sistema financiero en su conjunto, con lo cual protege los intereses del público, objetivo para el cual fue creada.

La solidez del marco normativo y administrativo del mercado de valores ha sido determinante para el reconocimiento internacional que ha facilitado el acceso a los mercados mundiales y de capitales, apoyado el desenvolvimiento de la economía mexicana.

Las leyes principales que regulan esta actividad son: Ley de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, Ley del Mercado de Valores, Ley de Sociedades de Inversión, ley para Regular las Agrupaciones Financieras y Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares de Crédito.

De la misma forma, se cuenta con un amplio marco normativo secundario (circulares) que reglamenta desde la calidad de la administración referida a los funcionarios, directores y apoderados para realizar operaciones con el público inversionistas, hasta los aspectos operativos de control interno de dichas instituciones.

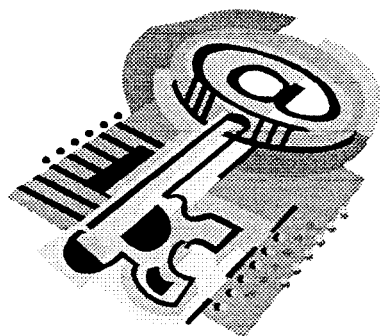
El marco regulatorio en este sentido se complementa con las leyes y disposiciones emitidas por Banxico y SHCP sobre autorizaciones y operaciones que caen dentro de su ámbito de competencia.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> Ugarte Chávez, Juan Manuel “Las Instituciones del Sistema Financiero”, Ed. Tercer Milenio, México 1999. Págs. 22,23

---

# CAPITULO 4



“ Factores de  
Éxito”

---

---

## 4. FACTORES DE ÉXITO

### 4.1 FACTORES QUE INDICAN EL ÉXITO DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS

A un *factor*, lo determino para esta investigación, *lo que contribuirá a causar un efecto*, es decir, si yo determino que un factor, por mencionar alguno, es el liderazgo, lo que estoy dando a entender es que si dos empresas realizan una alianza estratégica será debido al factor liderazgo (lo que desean obtener como efecto de dicha alianza), planteándose de otra forma, como factor al motivo principal por los que se realizan los acuerdos con otras empresas, proveedores, entre otros, y de esta misma manera obtener el efecto esperado.

Cuando las empresas eligen su mercado en el cual desarrolla su función, que en este caso en particular se hace referencia solo a las empresas u organizaciones que cotizan en el sector casas comerciales en la Bolsa Mexicana de Valores. Por lo que dichas empresas se enfocaron en un principio al mercado comercial, pero que es lo que sucede es que a través del paso del tiempo se dan cuenta que unas tienen precios más altos, otras obtienen los mejores precios identificándose como líderes en precios bajos y productos de mejor calidad, ofrecen varios productos, emplean la mejor tecnología, entre otras características.

Debido a estos factores y otros más se pensó en las alianzas estratégicas las cuales darían ventaja ante sus competidores, en diferentes maneras; para este análisis emplee o diferencie algunos factores que inciden con frecuencia como el motivo principal para la realización de alianzas estratégicas de las empresas del sector casas comerciales, todo en base en la información obtenida de las mismas.

### 4.2 IDENTIFICACION DE LOS FACTORES DE ÉXITO PARA LA INVESTIGACIÓN

Los factores que identifiqué para el análisis de este estudio, son en base a la información obtenida de las emisoras.

*Liderazgo:* Con esto buscan ofrecer al cliente bienes y servicios innovadores más útiles y para superan a los productos de los competidores.

*Expansión del mercado:* La empresa dominante es la primera en beneficiarse cuando se expande el mercado total. En general, el líder de mercado debe buscar nuevos usuarios, nuevos usos y un mayor uso de sus productos.

*Desarrollo del mercado:* Es buscar nuevos mercados cuyas necesidades puedan ser satisfechas con sus productos actuales. La empresa podría buscar canales de distribución adicionales en sus localidades actuales.

*Desarrollo del producto:* Consideración de posibilidades de desarrollo de nuevos productos, diferentes categorías de productos, más calidad, investigar una tecnología alternativa, examinado todas las alternativas de crecimiento.

*Diversificación:* Pueden considerarse tres tipos de diversificación: *Diversificación concéntrica* es cuando la empresa podría buscar nuevos productos que tuvieran sinergia de mercadotecnia y/o tecnológica con las líneas de productos existentes, aun cuando los productos pudieran atraer a un nuevo tipo de cliente. *Diversificación horizontal* La empresa podría buscar nuevos productos que resulten atractivos para sus clientes actuales, aun que estos productos no estuvieran tecnológicamente relacionados con su línea actual. *Diversificación conglomerada* Es cuando la empresa busca nuevos negocios no relacionados con su tecnología, productos o mercados actuales.

*Calidad:* Se refiere a los niveles de operación de las características primarias del producto.

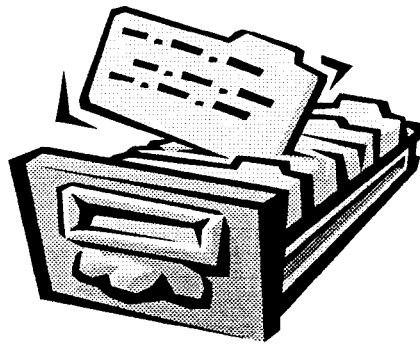
*Eficiencia:* Es buscar la economía en las actividades, pero al mismo tiempo ofrecer calidad.

*Tecnología:* Las nuevas tecnologías pueden servir a las nuevas necesidades que se presenten, por lo que se debe trabajar más de cerca con el personal de investigación y desarrollo, para estimular investigaciones más orientadas hacia el mercado.



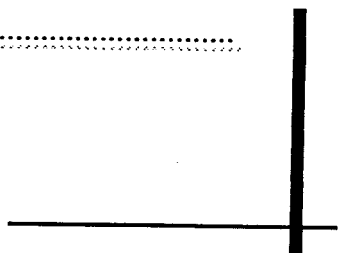
---

# CAPITULO 5



“ Antecedentes  
de las Emisoras”

---



## 5. ANTECEDENTES DE LAS EMISORAS

### 5.1 ANTECEDENTES DE LAS EMISORAS QUE COTIZAN EN LA BOLSA MEXICANA DE VALORES EN EL SECTOR CASAS COMERCIALES

COPPEL, S.A. DE C.V.

#### DATOS GENERALES

Clave de Cotización: ALMACO  
Series: \*2 \*1  
Fecha de Constitución: 08/01/1965  
Fecha de listado en la BMV: 4/29/1988



ALMACO



#### DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Sector: Comercio al Mayoreo y Menudeo  
Actividad Económica: Compra venta de productos de consumo popular principalmente en líneas de muebles y ropa.  
Principales Productos y/o Servicios: Ropa y Muebles.

#### HISTORIA Y ACONTECIMIENTOS DE LA EMPRESA

Coppel inicio actividades en la ciudad de Culiacán en la década de los cuarentas actualmente cuenta con 103 tiendas en 50 ciudades de 21 estados de la republica Coppel se dedica a la compraventa a crédito de muebles y articulos para el hogar y de uso personal, tales como línea blanca, enseres domésticos, articulos eléctricos, articulos de viaje , ropa, llantas automotrices, óptica y relojería.

Hace un lustro, en la escena comercial del país, poco se hablaba de los Almacenes Coppel, que dirige el sinaloense Enrique Coppel Luken. Ahora es tiempo de cosechar y echar las campanas al vuelo.



Y es que los números alcanzados en 2001 y parte del segundo semestre del presente año, así como la reciente incorporación de la cadena de tiendas de calzado Canadá, reflejan el buen momento por el que atraviesa la firma. Las ventas en el año pasado crecieron 16.9% respecto al periodo anterior, en parte por la apertura de 25 unidades nuevas.

En los últimos cinco años, se ha avanzado a un ritmo de 20 tiendas por año y, para los próximos tres, proyectamos desarrollarnos a un mínimo de 25 o 30 anuales, prospecto de Guillermo Álvarez López, director de Finanzas en el corporativo.

De cumplir sus planes, la empresa pasará de las 144 tiendas que tiene ahora a un total de 200 en 2003 y 230 en 2004. La estrategia se concentra en abrir en estados donde antes no tenía presencia la organización, como Veracruz, Tabasco, Campeche, Yucatán y Distrito Federal.

En 1997 no había sucursales en Puebla, Guadalajara, Tijuana y Monterrey; hoy tenemos resultados muy positivos que estimulan a atacar aquellas partes a las que no han llegado.

Canadá tiene en el país 178 establecimientos y vende un artículo que también se tienen en las tiendas Coppel. Con lo que se manejarán más de 300 zapaterías, con la ventaja de que las nuevas se convertirán en una tienda especializada Coppel. El impacto económico se verá de manera real hasta el año próximo, porque 178 unidades serán remodeladas y se les cambiará la manera operar. Lo que se desea para el tercero y cuarto trimestres del presente año.

Las primeras Zapaterías Canadá que operarán con el mismo esquema del corporativo estarán abriendo sus puertas en septiembre próximo.

El programa de modificaciones tendrá una duración de entre 30 y 45 días por local, con una inversión individual promedio de \$300,000 pesos cada uno.

Evidentemente no están rivalizando con El Palacio de Hierro ni con Liverpool, sino con los tianguis y los locales de la esquina. Toda la infraestructura orientada a dar crédito en unos artículos de tan bajo precio para ese segmento de la población que podría llevar a la misma situación que The One, es decir con un margen EBITDA inexistente.

La no respuesta de pago es el principal riesgo que corre Coppel al abrir el crédito a los niveles socioeconómicos más populares, ya que debe contar con una sólida infraestructura de cobro.

En contraste, a los directivos de Coppel les queda claro que haberle apostado a un grupo de relativamente bajos ingresos fue la principal arma para medir sus fuerzas con la competencia. Se Cree que el mercado de Coppel es de lo más popular, es gente que no tiene mucho acceso a fuentes de crédito y ello representa una de sus grandes carencias. En gran parte ese ha sido el éxito de Coppel, abrir las puertas del crédito.

El mercado popular cuida su crédito porque gracias a ello tiene acceso a artículos que no puede adquirir de otra manera; eso y la facilidad con que se otorgan préstamos se consideran las ventajas competitivas de Coppel, desde el punto de vista del Director de Finanzas de la organización.

*Cobertura actual:*                    144 tiendas  
    50 ciudades  
    21 estados

*Próxima cobertura:*                322 tiendas  
    75 ciudades  
    27 estados

### *Coppel se multiplica*

*Zapaterías Canadá remodelas:*    178

*Costo promedio por tienda:*    \$ 300,000 pesos

*Costo total de la remodelación:*    \$ 50 millones de pesos



## PRINCIPALES FUNCIONARIOS

Presidente del Consejo de Administración	ENRIQUE COPPEL LUKEN
Director General	ENRIQUE COPPEL LUKEN
Director de Finanzas	GUILLERMO ALVAREZ LOPEZ

## SUBSIDIARIAS

NOMBRE EMPRESA	ACTIVIDAD PRINCIPAL	No. DE ACCIONES (000 000)	STEN.	C. ADQ. (\$ 000)	V. ACT. (\$ 000)
NO APLICABLE	NO APLICABLE	0	0.00	0	0
NO APLICABLE	NO APLICABLE	0	0.00	0	0

FUENTE: INFORME FINANCIERO ANUAL POR EMISORA 2003

## FACTORES DE ÉXITO

Para esta empresa se identifican los siguientes factores, que se consideran el motivo de la realización de las alianzas estratégicas que se han dado con otras empresas:

- *EXPANSIÓN DE MERCADO*
- *DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTO*

ALSEA, S.A. DE C.V.

DATOS GENERALES

Clave de Cotización:	ALSEA
Series:	.
Fecha de Constitución:	05/16/1997
Fecha de listado en la BMV:	04/30/1998



DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Sector:	Preparación de Productos Alimenticios
Actividad Económica:	Tenedora de empresas dedicadas al uso y explotación de franquicias relacionadas con la industria restaurantera, así como la distribución y producción de alimentos y materias primas.
Principales Productos y/o Servicios:	El principal, Pizzas; a nivel distribución, el queso y la masa para pizzas.

HISTORIA Y ACONTECIMIENTOS DE LA EMPRESA

Alsea, s.a. de c.v. fue constituida en 1997 para convertirse en la tenedora de las acciones de Torquin, Distribuidor Internacional de Alimentos, Coframex, Dobrasil, y asesores de franquicias profesionales. En 1998, se constituyeron como subsidiarias de la emisora optimización de recursos administrativos y sistema integral de administración. Todas estas empresas tienen su origen en el sistema Domino's pizza, que inicio operaciones en México en el año 1989 y que en la actualidad la cadena de restaurantes de comida rápida con mayor numero de unidades del país. EXIM del caribe era un negocio independiente de Domino's pizza que fue adquirido el 31 de octubre de 1998. A Principios de 1999, Alsea decidió fusionar a Coframex y algunas de las subsidiarias de esta última con Torquin para hacer mas eficiente la operación.

El primer reto que Torrado enfrentó fue el desarrollo de la marca de comida rápida en el país, donde cualquiera que quisiera establecerse con cadenas grandes se enfrentaba al

problema del abastecimiento de ingredientes para sus productos (quien encaró primero esta dificultad fue McDonalds, en 1985). La inseguridad en las carreteras, la deficiencia en las vías de comunicación y las enormes distancias que es preciso cubrir para dotar de insumos a las ciudades, significaron otros tantos obstáculos que este hombre tuvo que salvar para abrir una extensa red de centros de distribución. Y lo hizo: logró garantizar el abasto y la estandarización de su materia prima, con el fin de que el sabor de lo que vendía fuera el mismo en todas partes. Con Alsea y sus subsidiarias, el empresario -de 40 años y egresado del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas (IPADE)- abrió las puertas a una eficaz fórmula de aprovisionamiento y calidad en los productos.

Este cambio en la forma de operar no quedó sólo en el sector alimenticio. La estrategia creada por Torrado hoy brinca a otras arenas. Por ejemplo, Seguros Inbursa promete llegar más rápido a los accidentes que las pizzas a su destino.

En 1989 Alsea inició, a través de sus restaurantes, la revolución del concepto de entrega a domicilio en México. Cumplir con la sencillez del eslogan, 30 minutos o gratis, es la clave que, según el directivo, ha permitido que el público los acepte. Los bolidos motociclistas, que corren para evitar llegar tarde a sus entregas, no dejan de ser una preocupación; sin embargo, aclara que no tienen por qué hacerlo, dado que no depende de ellos que el producto sea recibido a tiempo. “La pizza sale gratis desde la tienda; la tardanza en el horno es lo que decide que sea gratis.”

Actualmente, Operadora Domino's Pizza cuenta con 416 tiendas a escala nacional, de las cuales 137 son de franquiciatarios. Se esta presente en 98 ciudades de la república, lo que no es fácil.

Para proveer adecuadamente a su marca estrella, Alsea creó otra subsidiaria: Distribuidora Internacional de Alimentos (DIA). Esta empresa se dedica básicamente a abastecer a restaurantes de comida rápida que mantienen una consistencia en sus servicios y productos. DIA creció al ritmo de las exigencias de las franquicias de Domino's que empezaban a florecer lejos del centro del país, como las de Yucatán, que requerían insumos frescos en el menor tiempo posible. La estrategia consistió en extenderse para facilitar la logística. Se empezaron a poner pequeños centros de distribución que nos permitían tener esa igualdad en los productos. Otras hermanas de la familia son DoBrasil, Para Servirle a Usted, Alys y Sirena, la recién nacida (destinada a operar Starbucks).

Una vez establecida la columna vertebral del reparto, Alsea se dedicó a ampliar su clientela. Al paso del tiempo, muchas grandes firmas relacionadas con los alimentos comenzaron a acercarse. No tiene sentido orientarnos hacia un hotel o un restaurante individualmente, nuestro servicio es para cadenas. Sin embargo, en Cancún hacen la excepción con un negocio dedicado a abastecer el mercado abierto.

En la primera etapa de Alsea hubo de todo: desde clientes con mucho nombre pero poco potencial, hasta los que siguen desarrollando su negocio. El primero fue Carl's Jr, organización especializada en hamburguesas y arraigada en el norte del país. La asociación no funcionó debido a que la franquicia no pudo consolidarse en todo el país. Lo mismo pasó con otras como Subway y Mrs. Fields.

Los buenos tratos llegaron más tarde. Cinemark, con su desarrollo en todo el país, se acercó a la compañía para cubrir sus crecientes requerimientos de un servicio especializado en distribución que pudiera proveerlo en las ciudades donde pretendía instalarse. Otra marca fuerte con la que trabaja es Burger King, que en noviembre de 2001 firmó exclusividad para todas sus unidades en territorio mexicano.

Mientras que el llamado food service en Estados Unidos es una práctica común con la que los restaurantes se abastecen (representa aproximadamente 85% del mercado), en México —donde todavía gran parte de los hoteles y restaurantes prefieren las compras tradicionales— Alsea abrió el camino a esta modalidad. Se pensó en cambiar esa tendencia y así llevaríamos más fácilmente a nuestros clientes a un food service; sin embargo en el país todavía al chef le gusta escoger personalmente el tomate en la Central de Abasto. Según la calificadora Fitch Ratings, la apuesta de la firma por desarrollar su red con la apertura de puntos de venta la obligó a incurrir en deuda para financiar el crecimiento.

Ahora el nuevo proyecto de Alsea en el país, consideran que firmas como Gloria Jean's, Coffe Factory, Coffe Station, o Café La Selva, han abierto brecha en el negocio del aromático; sin embargo, su desarrollo todavía es muy limitado, prácticamente inexistente, fuera de las ciudades de México, Guadalajara y Monterrey, donde los locales se cuentan con los dedos de la mano.

Esto habla de un mercado desatendido y joven (apenas seis años), en el que Torrado pondrá a prueba sus habilidades con el concepto Starbucks, firma estadounidense reconocida



a escala mundial como líder en la comercialización al menudeo de diferentes marcas de café tostado y con presencia principalmente en América del Norte, Europa, Medio Oriente y la Cuenca del Pacífico.

Julio Gutiérrez, presidente de Starbucks Coffee International para Latinoamérica, dice que una de las grandes virtudes del holding mexicano es que conoce perfectamente el mercado, "cuenta con gran experiencia derivada de sus contactos estratégicos y es altamente respetada por su calidad de productos y servicio al cliente". Explica que el modelo de negocio no es ni franquicia ni licencia, sino una alianza.

Aunque el directivo se niega a decir los nombres de los otros posibles socios considerados, se rumora que compañías de la talla de Wal-Mart, Comercial Mexicana y Sanborns estaban en la lucha. Es una política de la corporación no comentar acerca de los asociados potenciales, pasados o futuros. Sin embargo, se estuvo extremadamente honrado Domino's de que tantos respetados empresarios expresaran su interés en hacer negocio con Starbucks en México."

Los competidores en el sector de las barras de café comienzan a reaccionar ante la noticia. Según Fernando Villareal, experto cafetalero, el arribo de la multinacional al país significa prender los focos amarillos: "Hay mucho temor por su llegada. Igual pasó con McDonald's, que vino con un esquema de precios igualito al de Estados Unidos y no le funcionó. Lo cambiaron y, según entiendo, ahora la mayoría de sus tiendas son propias. Starbucks, sin embargo, hasta donde sé sabe, no viene como una franquicia sino como asociación con la gente de Domino's. Y si emplean sinergias pueden aprovechar los canales que ya tienen para instalar sus cafeterías al lado de cada pizzería.

Para Arturo Hernández, directivo de Café Etrusca, Starbucks se sitúa en una posición cómoda. Ya que vienen a cosechar parte del trabajo de mucha gente pionera que hizo un mercado. Es muy ventajoso para ellos llegar con un consumidor que ya sabe lo que espera de una barra.

Torrado aclara que en ningún momento han pensado tomarse de la mano de los restaurantes, ni en la parte inmobiliaria ni en la de recursos humanos. Donde se pueda hacer sinergia y masa crítica se hará, pero no restaremos nada a Domino's para orientarlo a Starbucks. Su idea es establecerse en zonas como Polanco o Condesa en la ciudad de

México, donde la gente está más acostumbrada a las barras de café. El estilo de la multinacional está dirigido a quienes gustan acompañar su café con música y lectura, además de opciones de comida delicatessen. Se considera que el concepto no es para Santa Fe; es más bien para un lugar donde la gente sale a caminar y a disfrutar del lugar.

A decir del directivo, lo más importante para que Alsea y Starbucks llegaran a un acuerdo de asociación fue la afinidad de sus políticas. "Entendieron perfectamente hacia dónde va Alsea: ser un gran operador de servicios de comida rápida. Se tiene la distribución, el conocimiento geográfico, las ubicaciones; se esta pendiente de publicidad y mercadotecnia, así que se hizo una enorme sinergia."

En Alsea prevalece el optimismo: a pesar del escaso consumo de café que existe en el país, confían en que los clientes se van a acercar a sus locales. De acuerdo con el Consejo Mexicano del Café, la demanda viene aumentando a partir de la aparición de las barras. "No hay estadísticas oficiales y, según ellos, andamos sobre el kilo [per capita al año], cuando antes estábamos en 700 gramos." Además, el cliente se ha vuelto exigente: "El paladar mexicano ha cambiado: antes se tomabas café con alto grado de imperfecciones, en cambio hoy se compra calidad americana o europea, con un grado de deficiencia de apenas 3%".

Otro de los puntos a considerar es que Starbucks tendrá que bajar sus precios al consumidor final si es que quiere ser competitivo. "Allá un latte o un capuchino está sobre \$3.25 dólares, aquí cuesta \$12 pesos (poco más de \$1 dólar)." Torrado lo sabe: "No vamos se podrá romper las reglas de mercado, nuestro business plan está muy pendiente de eso."

Mario Fernández, cafetalero veracruzano y consultor del negocio del aromático, ve diferente la situación. "Ante lo que viene no hay que decir 'vamos a mantenernos baratos'. Lo que hay que hacer es ponerse en el mismo nivel de calidad, precio e imagen; ahí es donde está el impulso, y quien pueda subirse a la ola, que lo haga." Para él, la multinacional no llega a comerse el mercado, sino a fortalecerlo.

El director de Alsea afirma que el sabor de las tazas de Starbucks México será idéntico al de otros lugares del mundo. "Todo el café lo procesan y tuestan ellos en Seattle. Controlan la calidad; sólo te dicen la cantidad de agua que debes agregar." Hay opiniones que, con el tiempo, tenderán a modificar la receta. Ya que su café sabe muy a quemado y aquí el



tueste oscuro no se maneja; lo que se cree que van a cambiar si quieren que les resulte el negocio en México.

Por lo pronto Alsea tiene la tarea de consolidar un sector con mucho potencial en el país. Hace poco más de 10 años lo hizo con la estandarización de productos para hoteles y restaurantes de comida rápida; hoy su compromiso es distinto, pero depende de lo mismo que cuando se aventuraron con Domino's: la aceptación del cliente.

---

FUENTE: INFORMACIÓN OBTENIDA EN BASE A  
PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LA BOLSA MEXICANA DE VALORES (BMV)  
PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LA REVISTA EXPANSION

### PRINCIPALES FUNCIONARIOS

Presidente del Consejo de Administración	ALBERTO TORRADO MARTINEZ
Director General	COSME ALBERTO TORRADO MARTINEZ
Director de Finanzas	JOSE RIVERA-RIO ROCHA



“Los Factores de Éxito de las Alianzas Estratégicas en emisoras del sector casas comerciales que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores”

SUBSIDIARIAS

NOMBRE EMPRESA	ACTIVIDAD PRINCIPAL	No. DE ACCIONES (000 000)	% TEN.	C. ADQ. (\$ 000)	V. ACT. (\$ 000)
OPERADORA DP DE MEXICO, S.A. DE C.V.	ESTABLEC. Y OP. DE RESTAU	2,785	9.99	7,330	600,597
ASESORES DE FRANQUIC. PROFES., S.A. DE C.V.	SERV. ADMINISTRATIVOS	1,510	9.99	30	3,279
DISTRIB. INTERNAL DE ALIMENTOS, S.A. DE C.V.	DIST. Y COMERC. DE ALIM.	51,796	9.99	4,775	175,811
DOBRASIL, S.A. DE C.V.	INV. EN CIAS DE ALIMENT.	10,076	9.99	3,419	2,628
SISTEMA INTEGRAL DE ADMON., S.A. DE C.V.	SERV. ADMINISTRATIVOS	50	9.99	49	4,851
EXIM DEL CARIBE, S.A. DE C.V.	IMP., EXPORT., BIENES Y SER.	135	9.99	40,814	2,526
OPTIMIZ. DE RECURSOS ADMIN., S.A. DE C.V.	SERV. ADMINISTRATIVOS	50	9.99	49	1,014
PARA SERVIRLE A USTED, S.A. DE C.V.	VTA. MENUDEO PAN CALIENTE	2,102	9.99	6,600	3,727

FUENTE: INFORME FINANCIERO ANUAL POR EMISORA 2001

## FACTORES DE ÉXITO

Para esta empresa se identificaron los siguientes factores, que se consideran el motivo de la realización de las alianzas estratégicas que se han dado con otras empresas:

- *LIDERAZGO*
- *EXPANSION DE MERCADO*
- *DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTO*
- *CALIDAD*
- *EFICIENCIA*

**FRA-BEN, S.A. DE C.V. (FARMACIAS BENAVIDES)**

DATOS GENERALES

Clave de Cotización:	BEVIDES
Series:	B A
Fecha de Constitución:	01/01/1963
Fecha de listado en la BMV:	04/28/1993



DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Sector:	Casas Comerciales
Actividad Económica:	Controladora de empresas comerciales de las cuales se dedican principalmente a la comercialización directa con el último consumidor de productos relacionados con el bienestar y la salud.
Principales Productos y/o Servicios:	Comercialización de productos farmacéuticos, de perfumería y cosméticos, higiene personal, artículos fotográficos, variedades, abarrotes, dulcerías y cafetería.

HISTORIA Y ACONTECIMIENTOS DE LA EMPRESA

La historia de Benavides se remota hasta el año 1917, cuando don Felipe de Jesús Benavides guerra, adquiere la ya existente botica del Camen en Monterrey, Nuevo León, establecimiento dedicado principalmente a la elaboración de medicamentos como se acostumbra en aquel entonces. Desde entonces Benavides ha crecido hasta convertirse en la cadena de farmacias mas grande de México. A principios de 1988, la compañía tenía en operación 206, sucursales. 1996 fue un año de expansión y consolidación para farmacias Benavides. Al final del año se contaba con 552 puntos de venta. Con el objeto de enfrentar la competencia en el sector, a partir del cuarto trimestre de 1996 se decidió intensificar las campañas promocionales tanto en el departamento de farmacia como en otras categorías líderes, en enero de este año se adquirió el 50% del capital de Droguería y Farmacias el Fénix, S.A. de C.V.

Aunque Benavides Guerra tuvo 36 nietos, hasta ahora no han surgido conflictos de poder, porque él mismo se encargó de establecer por escrito que sólo dos miembros de cada familia podrían trabajar al mismo tiempo en la compañía. Esto significa que 14 nietos del fundador podrían estar actualmente en funciones; sin embargo, sólo hay siete. Los hijos de Felipe de Jesús Benavides Pompa, por ejemplo, no tienen intervención directa porque están en otros negocios.

Desde el consejo le tocó promover y participar en un agresivo plan de expansión que arrancó en 1991, cuando la directiva tomó la decisión de aumentar la cantidad de sucursales en 20% anual. Para fines de 1994 ya estaban en operación 447 establecimientos y la cadena tenía presencia en 20 ciudades más. Al año siguiente, la directiva optó por aplicar freno para analizar y mejorar sus procesos internos; a raíz de ello, 12 sucursales fueron reubicadas y sólo se abrieron dos puntos de venta nuevos. Como parte de la estrategia de crecimiento, Farmacias Benavides compró 50% del capital de Droguería y Farmacia El Fénix en enero de 1997.

La organización se mantuvo como empresa familiar hasta el 28 de abril de 1993, cuando se colocó en la Bolsa Mexicana de Valores 24% del capital social; hoy, alrededor del 35% de las acciones son públicas. Contrario a lo que sucede en otras compañías, donde la movilidad geográfica ya es una característica inherente de los puestos directivos, Benavides Pompa señala que todos los miembros de la familia siguen viviendo en Monterrey.

Cuando se le pide recordar algunos momentos difíciles de la trayectoria de esta compañía que controla 5% de las ventas de medicinas en México, su respuesta es inmediata: “Nunca tuvimos malos momentos en el negocio ni en la vida privada. Hemos sido bastante afortunados”.

Hay que considerar que ahora es cuando están los retos porque 50% de sus ventas corresponde a medicamentos, y hay una verdadera guerra de precios con las tiendas de autoservicio que tienen sus propias farmacias. Los primeros rivales fueron Gigante y Soriana, pero la piedra en el zapato es Heb, la cadena texana de supermercados con amplia experiencia en farmacia, que ha recibido una excelente respuesta de los consumidores regiomontanos desde que abrió sus puertas en 1997.

Se ha llegado a ofrecer hasta 30% de descuento, cuando el margen no llega ni a 38%, por lo que las utilidades son bajas. La competencia los ha obligado a bajar los gastos, competir

en descuentos y aumentar la variedad de productos de los demás departamentos, como fotografía, cosméticos, juguetería y abarrotes. Para mantener el margen de ganancia, ahora las Farmacias Benavides venden artículos que nunca soñaron tener en su inventario, como comestibles, refrescos, ventiladores y termos, por mencionar sólo algunos.

Además de las farmacias, los hermanos Benavides Pompa tienen otros negocios relacionados con el ramo de la salud. En 1958 adquirieron los Laboratorios Fusteri para atender la demanda del sector salud y hasta ahora han tenido muy buenos resultados. El año pasado la facturación fue de \$900 millones de pesos.

En 1970 incursionaron en el ramo de la belleza con la adquisición de Vitrium, empresa que produce la línea de belleza Intermezzo Yarcy para el cuidado del cabello. Y ese mismo año, establecieron una sociedad con la firma holandesa Gist Brocadis, para instalar en Ramos Arizpe, Coahuila, el único laboratorio de América Latina dedicado a la fermentación y obtención de penicilina.

Benavides Pompa se siente plenamente satisfecho de lo que ha logrado en el mundo de los negocios y esto le ha permitido disfrutar de su vida personal. Hace 53 años se casó con María Eugenia Pérez Chapital, y juntos formaron una familia de seis hijos, 18 nietos y dos bisnietas.

Actualmente la compañía cuenta con 568 sucursales distribuidas estratégicamente en 113 ciudades de 17 estados en la república mexicana y una cobertura de 152,075 m<sup>2</sup> el 28 de abril de 1993 se realizó una oferta pública del 24% de su capital social, actualmente Benavides tiene el 26% de sus acciones en circulación en mayo de 1994 la compañía inició un programa de ADR nivel 1 en los Estados Unidos. En abril de 1997 se llevó a cabo una emisión de obligaciones convertibles por 228 millones de UDIS (\$419.4 millones de pesos) en septiembre de 1998 se firma una alianza de distribución con Autrey, con la cual Benavides centra su enfoque al cliente y al servicio.

Ahora en el año del 2002 Benavides se encuentra con un rechazo de los acreedores de la cadena de farmacias a la propuesta de Promecap, que dirige Fernando Chico Pardo, tuvo lugar por mínima diferencia: 84% de los obligacionistas aceptaron la oferta cuando el fondo había impuesto un mínimo de 95% para capitalizar a la firma. La intención del fondo de inversión es intentar nuevamente inyectar recursos a Benavides, ahora que enfrenta el vencimiento de



deuda. La condición de Promecap es que la oferta inicial no se modifique, aunque tampoco existe un plazo definido para que desista de su plan.

FUENTE: INFORMACIÓN OBTENIDA EN BASE A:  
PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LA BOLSA MEXICANA DE VALORES (BMV)  
PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LA REVISTA EXPANSION

### PRINCIPALES FUNCIONARIOS

Presidente del Consejo de Administración **FERNANDO OLVERA ESCALONA**  
ENRIQUE JAVIER VILLAREAL  
Director de Finanzas **BACCO**  
SUBSIDIARIAS

NOMBRE EMPRESA	ACTIVIDAD PRINCIPAL	Nº DE ACCIONES (000 000)	%TEN.	C. ADQ. (\$ 000)	V. ACT. (\$ 000)
DROGUERIA BENAVIDES, S.A DE C.V.	FARMACEUTICO	503,803	9.99	455,335	1,587,005
BENAVIDES DE MONTERREY, S.A DE C.V.	FARMACEUTICO	23,614	9.99	28,607	108,331
BENAVIDES DE REYNOSA, S.A DE C.V.	IMPORTADORA Y SERV. DE REPARTO	1,026	9.99	668	-3,615
BENAVIDES DEL PACIFICO, S.A DE C.V.	FARMACEUTICO	2,232	9.99	1,870	6,322
DROGUERIA Y FARMACIA EL FENIX	FARMACEUTICO	0	50.00	45,000	40,832

FUENTE: INFORME FINANCIERO ANUAL POR EMISORA, 2001

### FACTORES DE ÉXITO

Para esta empresa se identifican los siguientes factores, que se consideran el motivo de la realización de las alianzas estratégicas que se han dado con otras empresas:

- *LIDERAZGO*
- *EXPANSION DE MERCADO*
- *DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTO*
- *EFICIENCIA*



**CONTROLADORA DE FARMACIAS, S.A. DE C.V.**

DATOS GENERALES

Clave de Cotización: COFAR  
Series: B  
Fecha de Constitución: 06/28/1993  
Fecha de listado en la BMV: 07/12/1993



DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Sector: Comercio al Mayoreo y Menudeo  
Actividad Económica: Controladora de empresas cuyas actividad económica esta relacionada con el sector farmacéutico.  
Principales Productos y/o Servicios: N/D

HISTORIA Y ACONTECIMIENTOS DE LA EMPRESA

Nacido el mismo año que la empresa que hoy preside, (1943) Pablo Escandón Cusi es, a sus 54 años de edad, uno de esos representantes de la iniciativa privada con quien todo político desea hablar. De rancio abolengo, como se dice, él y su hermano Eustaquio controlan 25% del mercado de medicamentos en México por medio de su Nacional de Drogas (Nadro), un liderazgo que disputan encarnizadamente con los hoy satelitales hermanos Autrey.

Don Pablo es uno de los miembros “jóvenes” del Consejo Mexicano de Hombres de Negocios (CMHN), apenas desde 1993, cuando salieron de éste Juan Sánchez Navarro y Jorge Larrea. Antes había hecho sus pininos en las cúpulas empresariales como miembro del Consejo en la Cámara Nacional de Comercio (Canaco), en la Cámara Internacional de Comercio (CCI), en la Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex), en el Consejo Empresarial Mexicano para Asuntos Internacionales (CAMAI) y como vicepresidente de la Confederación Nacional de Cámaras de Comercio (Concanaco).

Don Pablo se fue a estudiar Administración de Empresas con especialización en Finanzas en la Universidad de Georgetown, en Washington, DC, y fue uno de los primeros en “echarse” el Curso de Alta Dirección de Empresas del IPADE.

Nadro cotiza desde hace años en la bolsa, y hace poco colocó una subsidiaria en el mercado intermedio (Cofar). La corporación ha tenido que invertir fuertemente en tecnología, para estar al parejo de los Autrey, que parecen estar obsesionados con la modernización (recientemente abrieron uno de los primeros *extranets* en el país). En 1994, Nadro también se incorporó a la moda de asociarse con extranjeros, al venderle 23% de su capital a la estadounidense McKesson.

Claro que Nadro no es la única empresa en donde participa Escandón. Se sienta en los Consejos de Banamex-Accival, Comercial América, Grupo Martí y Fondo Opción. Una de sus labores más notorias fue como presidente de la Fundación Mexicana para la Salud (1992-1995), en donde le tocó formular toda una propuesta de reformas a la ley del IMSS, cuando el gobierno empezó con estas inquietudes hace un par de años.

Es buen amigo de los jesuitas, pues preside el patronato de financiamiento de la Universidad Iberoamericana (UIA). Participa en la Asociación Mexicana para la Ceguera y es miembro del patronato del Instituto Nacional de Perinatología. Tanta actividad, al parecer, le granjeó la Medalla de Honor al Mérito Empresarial, otorgada por la Canaco, en 1993.

Los que a veces no se alegran nada con don Pablo son los farmacéuticos independientes de la ciudad de México. Su pleito con Nadro es igual al que tienen con Benavides: al ser distribuidores mayoristas de medicinas y poseer al mismo tiempo cadenas de farmacias detallistas, la competencia que ejercen con los boticarios en pequeño es calificada como desleal por parte de las principales organizaciones. Claro que esto no implica que le puedan dejar de comprar una larga lista de medicinas, junto con los chocolates *Hershey's*, la marca *Thermorub* o los cosméticos de *L'Oréal*. Después de todo, quién puede vivir sin agua *Evian*.



“Los Factores de Éxito de las Alianzas Estratégicas en emisoras del sector casas comerciales que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores”

## PRINCIPALES FUNCIONARIOS

Presidente del Consejo de Administración PABLO ESCANDON CUSI  
Director General FERNANDO LAZAGORTA  
ALVERDE  
Directos de Finanzas GUSTAVO BERNAL URBINA

## SUBSIDIARIAS

NOMBRE EMPRESA	ACTIVIDAD PRINCIPAL	No. DE ACCIONES (000 000)	%TEN.	C. ADQ. (\$ 000)	V. ACT. (\$ 000)
NO APLICA	NO APLICA	0	0.00	0	0

FUENTE: INFORME FINANCIERO ANUAL POR EMISORA 2001

## FACTORES DE ÉXITO

Para esta empresa se identifican los siguientes factores, que se consideran el motivo de la realización de las alianzas estratégicas que se han dado con otras empresas:

- *DESARROLLO DE MERCADO*
- *DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTO*
- *TECNOLOGIA*

G COLLADO, S.A. DE C.V.

DATOS GENERALES

Clave de Cotización:	COLLADO
Series:	*
Fecha de Constitución:	03/14/1997
Fecha de listado en la BMV:	07/21/1997



DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Sector:	Comercio al Mayoreo y Menudeo
Actividad Económica:	Compra-venta transformación, maquila y distribución de productos de acero, empleados principalmente en la industria de la construcción.
Principales Productos y/o Servicios:	Tubería industrial, paneles, Celosías, Varilla, Alambros, alambre, Clavos, castillos y Anillos, entre otros.

HISTORIA Y ACONTECIMIENTOS DE LA EMPRESA

Fue fundada en el año de 1949 como una empresa comisionista, que representaba ciertos productos siderúrgicos a través de varias empresas especializadas en las diversas familias de productos de acero en 1994 se lleva a cabo la fusión de todas las empresas del grupo y en 1995 inicia operaciones el centro de servicio y distribución que maneja la gama mas amplia de productos derivados del acero, en 1997, la empresa realiza su primer colocación de acciones en la bolsa mexicana de valores.

Grupo Collado nació de la gran visión de Lorenzo Collado Casanueva hace aproximadamente 50 años con la creación de la empresa comisionista de venta de celosía, bautizada en ese entonces como L. Collado S.A. de C.V.

En 1971 se fundó TIPAZA (Tuberías de Productos de Acero) la primera empresa filial de L. Collado, la cual estaba dedicada a la compra venta y distribución de tubería de



acero. Dado el éxito de las compañías, el Señor Collado, junto con el grupo de empresarios fundaron a través de los años diversas empresas localizadas en distintos puntos de la ciudad de México, pero siempre comercializando y dando servicios de transformación del acero.

- Mercantil Collado, S.A. de C.V.
- Industrias Protectomalla, S.A. de C.V.
- Tulesa (Tubería, láminas y estructurales, S.A. de C.V.)
- Madisa (Maquiladora y Distribuidora de Acero, S.A. de C.V.)
- Acermas (Acero Maquilas y Servicios, S.A. de C.V.)

A principios de los 90s, grupo Collado estaba formado por 7 empresarios y 6 instalaciones ya que L. Collado y Mercantil Collado compartían bodega y administración.

En el año de 1995, a fin de optimizar recursos, todas estas empresas se ubicaron en las instalaciones de Gavilán en Iztapalapa, ocupando un terreno de 42, 000 m<sup>2</sup>, sede actual de la planta y las oficinas corporativas.

Actualmente Grupo Collado esta conformado por hombres y mujeres de negocios, visionarios y responsables, inmersos en el futuro del país, creando e impulsando una nueva cultura empresarial.

Así bajo una nueva infraestructura organizacional, grupo Collado, S.A. de C.V. hace presencia en el mercado como una empresa comprometida con la sociedad y con sus clientes.

---

FUENTE: INFORMACIÓN OBTENIDA EN BASE A:  
PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LA BOLSA MEXICANA DE VALORES (BMV)  
PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LA REVISTA EXPANSION

## PRINCIPALES FUNCIONARIOS

Presidente del Consejo	GUILLERMO VOGEL HINOJOSA
Director General	JOSE ANTONIO RODRÍGUEZ CACHO
Director de Finanzas	NORBERTO SALAS DIAZ DE LEON

---

SUBSIDIARIAS

NOMBRE EMPRESA	ACTIVIDAD PRINCIPAL	Nº DE ACCIONES (000 000)	%TEN.	C. ADQ. (\$ 000)	V. ACT. (\$ 000)
GRUPO COLLADO, S.A. DE C.V.	TRANSF. Y DIST. DE ACERO EN GENERAL	194,567	100.00	291,547	389,832
GRUPO SERVICON, S.A. DE C.V.	SUMINISTRO DE LAM. ACERO P/TECHOS Y FACH	2	51.00	765	7,032
MATERIALES MADISA, S.A. DE C.V.	COMERCIALIZACION DE ACERO	655	80.00	9,936	7,428

FUENTE: INFORME FINANCIERO ANUAL POR EMISORA 2001

FACTORES DE ÉXITO

Para esta empresa se identifican los siguientes factores, que se consideran el motivo de la realización de las alianzas estratégicas que se han dado con otras empresas:

- *LIDERAZGO*
- *EXPANSION DE MERCADO*
- *DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTO*
- *CALIDAD*
- *EFICIENCIA*



**CONTROLADORA COMERCIAL MEXICANA, S.A. DE C.V.**

DATOS GENERALES

Clave de Cotización: COMERCI  
Series: UB B C UBC  
Fecha de Constitución: 01/28/1944  
Fecha de listado en la BMV: 04/25/1991



DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Sector: Comercio al Mayoreo y Menudeo  
Actividad Económica: Controladora de empresas dedicadas principalmente a la operación de tiendas de autoservicio en las que comercializa una gran variedad de artículos y a la operación de restaurantes.  
Principales Productos y/o Servicios: N/D

HISTORIA Y ACONTECIMIENTOS DE LA EMPRESA

La compañía inicia su historia en 1930 con una tienda de textiles. En 1962 inaugura una tienda en autoservicio en la calle de Insurgentes en la Ciudad de México, el primer Supermercado de la cadena en el cual se incorporaron grandes espacios de ventas para manejar diversas líneas de productos. El formato de bodega inicio sus operaciones en el año de 1989. La compañía formo en 1991, una asociación con la empresa estadounidense Costco, inc. con el fin de operar las tiendas Price Costo México, abriendo en 1992 el primer Price Costo ubicado en el Distrito Federal desde su inicio, comercial mexicana se ha adaptado y ha seguido las tendencias del mercado, lo que le ha permitido crecer, evolucionado al ritmo de sus consumidores. Actualmente y después de casi 70 años, la empresa se ha transformado en un importante consorcio de tiendas de autoservicio y restaurantes conocido como controladora comercial mexicana o CCM, conformada por 154 tiendas en sus diferentes formatos, así como por 35 restaurantes.

La imagen tradicional del abarrotero que administraba sólo por feeling ya no encaja en esta tienda. En todo caso, los altos ejecutivos de Comercial Mexicana son “abarroteros” muy profesionales que, además de poseer un acentuado sentido comercial, manejan gran cantidad de información: en las tiendas tienen que dar seguimiento a 50,000 productos diferentes.

Si en este negocio no se cuida la eficiencia interna, todo se va al traste. Comprar muy bien y ser muy eficientes en los gastos se vuelve un factor fundamental para ofrecer precios competitivos. En ropa, por ejemplo, los autoservicios tienen que competir con un monstruo como Wal-Mart que, con sus 4,000 tiendas en todo el mundo, tiene un poder de compra enorme y vende \$160,000 millones de dólares al año en total (Comercial Mexicana vende \$3,300 millones de dólares anuales, pero con presencia sólo en México).

Francisco Martínez, director de Administración y Finanzas de la firma, asegura que se tiene que ser muy austeros. Por cada peso que se vende, se gana cuatro centavos. Siempre se esta al filo de la navaja: pesa cualquier desviación de una mala compra, una merma más alta, faltantes de inventario, robos, entre otros factores. Bajar de cuatro centavos a tres es muy malo. El nivel de eficiencia se vuelve crítico. Hay mucho know how en todo esto, con niveles de especialización en cada área.”

Desde 1962, cuando se convirtió en tienda de autoservicio, Comercial Mexicana registró un crecimiento geométrico, siempre con base en la reinversión. En la carrera por tener las mejores plazas en los mejores lugares, si no creces, la competencia te aniquila.

Al ver el incremento de 9.6% en las ventas de 2000 –mismo que, estima, llegará a 10% este año–, se tiene optimismo respecto al futuro del sector: “El simple hecho de trabajar en una economía abierta y tener acceso a los más avanzados niveles de información nos dejara mejores prácticas comerciales.”

---

FUENTE: INFORMACIÓN OBTENIDA EN BASE A

PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LA BOLSA MEXICANA DE VALORES (BMV)

PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LA REVISTA EXPANSION





“Los Factores de Éxito de las Alianzas Estratégicas en emisoras del sector casas comerciales que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores”

## PRINCIPALES FUNCIONARIOS

Presidente **GUILLERMO GONZALEZ NOVA**  
 Presidente Ejecutivo **CARLOS GONZALEZ ZABALEGUI**  
 Director de Admón. y Finanzas **FRANCISCO MARTINEZ DE LA VEGA**

## SUBSIDIARIAS

NOMBRE EMPRESA	ACTIVIDAD PRINCIPAL	No. DE ACCIONES (000 000)	% TEN.	C. ADQ. (\$ 000)	V. ACT. (\$ 000)
CONTROLADORA COSTCO, S.A. DE C.V.	INVERSION EN ACCIONES DE OTRA COMPAÑIA	0	50.00	0	657,825
COMERCIAL MEXICANA, S.A. DE C.V.	COMERCIALIZACION DE COMIDANO COMIDA	0	99.00	0	1,151,426
SUPER MERCADOS, S.A. DE C.V.	COMERCIALIZACION DE COMIDANO COMIDA	0	99.00	0	64,287
OMCAR, S.A. DE C.V.	OPERACION DE RESTAURANTES	0	99.00	0	62,334
COSTCODE MEXICO, S.A. DE C.V.	COMERCIALIZACION DE COMIDANO COMIDA	0	50.00	0	1,068,403
SUBSIDIARIAS INMOBILIARIAS (31)	RENTA DE INMUEBLES	0	99.00	0	6,551,144
SUBSIDIARIAS INMOBILIARIAS	RENTA DE INMUEBLES	0	50.00	0	127,319
SUBSIDIARIAS PRESTADORA DE SERVICIOS	SERVICIOS ADMINISTRATIVOS Y DE DISTRIB.	0	99.00	0	-76,836

FUENTE: INFORME FINANCIERO ANUAL POR EMISORA 2001

## FACTORES DE ÉXITO

Para esta empresa se identifican los siguientes factores, que se consideran el motivo de la realización de las alianzas estratégicas que se han dado con otras empresas:

- *EXPANSION DE MERCADO*
- *DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTO*



“Los Factores de Éxito de las Alianzas Estratégicas en emisoras del sector casas comerciales que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores”

## GRUPO DATAFLUX, S.A. DE C.V.

### DATOS GENERALES

Clave de Cotización: DATAFLUX  
Series: B  
Fecha de Constitución: 04/11/1994  
Fecha de listado en la BMV: 04/30/2002



### DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Sector: Comercio al Mayoreo y Menudeo  
Actividad Económica: Controladora de acciones de empresas dedicadas a la distribución a nivel mayorista de equipo de computo, accesorios y demás productos relacionados con la industria del computo.  
Principales Productos y/o Servicios: Marca GENETEC y DATAFLUX.

### HISTORIA Y ACONTECIMIENTOS DE LA EMPRESA

Grupo Dataflux es una empresa basada en Internet la cual cuenta con la red de Escuelas Técnicas mas grande de México (CNCI), es un distribuidor latinoamericano de equipo de computo y periféricos (dfx de México y makrocomputo) y dueña del portal de Internet hispano norteamericano todito.com, dataflux nace en 1982, llevó a cabo su oferta publica primaria en la Bolsa Mexicana de valores en julio de 1997 y cuenta con un ADR nivel 1 (gdfxy) cuyo depositario es el Bank of New York y opera en el mercado OTC en Nueva York.

Dataflux reunió a sus accionistas con el objetivo de informar los resultados financieros de 2001 y discutir asuntos diversos. Para sorpresa de los asistentes, la administración propuso reestructurar sus negocios. El primer paso fue cancelar la distribución de equipo de cómputo en México y poner en venta su participación de 50% en el portal todito.com; el resto está en manos de TV Azteca.



Al concretar esta operación, la firma eliminaría la fuente de 70% de sus ingresos actuales para concentrarse en el segmento de educación a través del Colegio Nacional de Capacitación Intensiva (CNCI).

Guillermo Salinas Pliego, presidente de la firma, justifica la puesta en venta del portal con el retraso de la oferta de acciones, proyecto que data de 1998. Aclara que cerrar el trato dependerá de la propuesta que reciba de los posibles compradores.

Analistas destacan el tráfico y los servicios relacionados de todito.com e incluso sus resultados financieros. Al cierre del primer trimestre de 2002, sus ventas aumentaron 50% respecto al mismo periodo del año anterior y registró flujo de operación positivo. Los especialistas consultados opinan que no existen compradores visibles y que la transacción podría tardar varios meses en concretarse.

---

FUENTE: INFORMACIÓN OBTENIDA EN BASE A:  
PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LA BOLSA MEXICANA DE VALORES (BMV)  
PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LA REVISTA EXPANSION

### PRINCIPALES FUNCIONARIOS

Presidente

Director General

Director de Finanzas

GUILLERMO EDUARDO SALINAS  
PLIEGO

ALBERTO HINOJOSA CANALES

MA. CELESTINA AGUILAR HDEZ



“Los Factores de Éxito de las Alianzas Estratégicas en emisoras del sector casas comerciales que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores”

SUBSIDIARIAS

NOMBRE EMPRESA	ACTIVIDAD PRINCIPAL	No. DE ACCIONES (000 000)	%TEN.	C. ADQ. (\$ 000)	V. ACT. (\$ 000)
DATAFLUX, S.A. DE C.V.	SERV. ADMVOS. Y TENEDORA DE ACCIONES	183,957	100.00	346,499	235,813
TODITO.COM, S.A. DE C.V.	COMPRA-VENTA A TRAVÉS DE INTERNET	6,433	50.00	6,433	437,234
DFX DE MEXICO, S.A. DE C.V.	DISTRIBUCION DE EQUIPO DE COMPUTO	182,491	100.00	182,491	131,528
CNCL, S.A. DE C.V.	COMPUTO SERVICIOS DE ENSE-ANZA	39,200	100.00	39,200	45,466
MAKROCOMPUTO, S.A.	DISTRIBUCION DE EQUIPO DE COMPUTO	87,605	72.28	35,793	44,955
INTERAX DE MEXICO, S.A. DE C.V.	DISTRIBUCION DE EQUIPO DE COMPUTO	61	99.99	61	1
DAX MAYOREO, S.A. DE C.V.	DISTRIBUCION DE EQUIPO DE COMPUTO	50	99.99	50	1
GENETEC, S.A. DE C.V.	DISTRIBUCION DE EQUIPO DE COMPUTO	66	99.99	66	1

FUENTE: INFORME FINANCIERO ANUAL POR EMISORA 2001

### FACTORES DE ÉXITO

Para esta empresa se identifican los siguientes factores, que se consideran el motivo de la realización de las alianzas estratégicas que se han dado con otras empresas:

- *LIDERAZGO*
- *EXPANSION DE MERCADO*
- *DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTO*

DERMET DE MEXICO, S.A. DE C.V.

DATOS GENERALES

Clave de Cotización: DERMET  
Series: A B  
Fecha de Constitución: 08/22/1988  
Fecha de listado en la BMV: 04/30/1996



DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Sector: Comercio al Mayoreo y Menudeo  
Controladora de acciones de empresas dedicadas a la  
Actividad Económica: fabricación y comercialización de productos químicos, farmacéuticos y para la industria alimenticia en general.  
Principales Productos y/o Servicios: Comercialización de productos químicos, farmacéuticos para la industria alimenticia en general.

HISTORIA Y ACONTECIMIENTOS DE LA EMPRESA

1982 Dermet, S.A. de C.V. constitución planta productora de sulfato de cobre y agroquímicos. 1983 Dermet de México, S.A. de C.V. constitución empresa distribuidora de materias primas para la industria alimenticia. 1989 Dermet S.A. de C.V. adquiere calificación Altex 1992 Químicos Argostal, S.A. de C.V. constitución empresa distribuidora de materia primas para la industria de pinturas, resinas, plásticos, polietilenos y engomado textil, en 1995 Dermet de México adquiere Dermet, S.A. de C.V. 1996 Dermet de México, ingresa al mercado intermedio bursátil y se adquiere el 51% de las acciones de Alfred I. Wolff México, S.A. de C.V. 1997 Dermet de México adquiere Químicos Argostal, S.A. de C.V. 1998 Dermet de México obtiene capitalización por parte de tcw/lap por 35 millones de dólares, equivale al 41% de las acciones de la empresa. 1999 Dermet de México, realiza las siguientes adquisiciones: en enero Suplia, S.A. de C.V. formuladota de productos lácteos en Querétaro, Qro. En mayo adquiere el 99% de grupo Provequim-proquiba-empresa

distribuidora de materias primas para la industria de recubrimientos, solventes y químicos básico. En diciembre adquiere el 58% de grupo Pochteca-empresa dedicada a la distribución de papel, cartón y artes graficas. 2000 Dermet de México adquiere en el mes de abril el 70% de Lori-Der-empresa dedicada a la aplicación de barniz ultravioleta en la industria de las artes graficas.

Dermet cuenta con más de 1500 productos y 25 sucursales en el país. Es el principal, distribuidor de insumos y materias primas en México, de todo lo que la industria necesita.

Cuenta con los siguientes Servicios, que se dividen en cuatro áreas:

#### *División Recubrimientos*

- Adhesivos
- Farmacéutica
- Pinturas
- Química en general
- Resina
- Solventes y mezclas
- Químicos de reacción y tintas

#### *División Alimentos*

- Bebidas
- Condimentos
- Lácteos
- Postres, gelatinas y helados
- Salsas y aderezos
- Cárnicos
- Confitería y chocolatería
- Panificación
- Galletería y harinas preparadas
- Sabores y aceites esenciales
- Tortillas

# ***Error***

---

An error occurred while processing this page. See the system log for more details.

SUBSIDIARIAS

NOMBRE EMPRESA	ACTIVIDAD PRINCIPAL	No. DE ACCIONES (000 000)	%TEN.	C. ADQ. (\$ 000)	V. ACT. (\$ 000)
DERMET SA DE CV	FABRICA DE PRODUCTOS DERIVADOS DEL COBRE	21	99.50	25,927	61,183
ALFREDO L. WOLFF MEXICO SA DE CV	FABRICA DE ABRILLANTADORES PARA IND. CONF.	26	51.00	1,178	3,458
QUIMICOS ARGOSTAL	COMPR. VENTA DE PRODUCTOS TEXTIL Y QUIM.	22	99.00	34,620	84,691
SUPLIA SA DE CV	PRODUCCION Y VTA DE PRODUCTOS Q. ALIME.	11	99.90	10,400	7,771
GPO PROVEQUIM SA	ALMACEN Y DISTR. DE PROD. QUIMICOS ORG.	85	99.70	267,800	221,031
GPO DERMET SA	DISTRIB. DE PROD. QUIM.	0	99.90	100	45,843
PROVEQUIM-FROQUIBA	ARTES GRAFICAS E IND. LITOGRA.	70	99.90	70,000	74,968
DEMERSA	EMPRESAS DE SERVICIOS	0	99.90	50	162
MAQPRO	EMPRESAS DE SERVICIOS	0	99.90	50	61
INNOVACION EN SERVICIOS	EMPRESAS DE SERVICIOS	0	99.90	110	110
DERMET GUATEMALA	DISTRIB. DE PROD. QUIM.	3	99.90	2,814	2,814

FUENTE: INFORME FINANCIERO ANUAL POR EMISORA 2007

## FACTORES DE ÉXITO

Para esta empresa se identificaron los siguientes factores, que se consideran el motivo de la realización de las alianzas estratégicas que se han dado con otras empresas:

- *LIDERAZGO*
- *EXPANSION DE MERCADO*
- *DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTO*
- *TECNOLOGÍA*





LATINOAMERICANA DUTY FREE, S.A. DE C.V.

DATOS GENERALES

Clave de Cotización: DUTY  
Series: \*  
Fecha de Constitución: 10/03/1996  
Fecha de Listado en la BMV: 12/19/1997



DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Sector: Comercio al Mayoreo y Menudeo  
Actividad Económica: Compra-venta de productos de alta calidad para el consumo personal de viajeros internacionales, bajo el concepto de precios libres de impuestos.  
Principales Productos y/o Servicios: Perfumería, Regalos, Bebidas, Tabacos, Puros y Alimentos diversos.

HISTORIA Y ACONTECIMIENTOS DE LA EMPRESA

Latinoamericana Duty Free S.A. de C.V. se constituyó en 1996, siendo tenedora de acciones de Aero-boutiques de México S.A. de C.V. que se dedica a la venta de perfumes, regalos, licores, tabacos, alimentos y otros en los aeropuertos de la República Mexicana, estas ventas las realiza bajo el régimen de tiendas libres de impuestos en 1997 latinoamericana coloca el 30% de su capital en la Bolsa Mexicana de Valores. En 1998 compra el 51% de Deor S.A. de C.V. que se dedica a la fabricación, compra y distribución de ropa casual de la marca poco loco, artículos y accesorios de playa, y en ese mismo año compra el 49% restante en 199 (a abril) latinoamericana cuenta con un total de 108 establecimientos en comparación con los 13 que tenía en 1997.

Todo parecía perfecto. El arrendamiento de locales comerciales de los aeropuertos de Cancún, Cozumel y Mérida le permitiría al Grupo Aeroportuario del Sureste (Agrupación)

diversificar sus ingresos, hasta que Latinoamericana Duty Free (Duty) interrumpió los ambiciosos planes.

Asur invitó a empresas de Estados Unidos, Suiza, España, Brasil y Panamá a participar en la primera licitación internacional de espacios comerciales, que incluye tiendas libres de impuestos en tres de sus terminales por un periodo de 10 años, a cambio una renta y un porcentaje sobre las ventas totales de cada establecimiento.

La correduría Merrill Lynch, que ve con buenos ojos la iniciativa de diversificar las fuentes de ingresos, calcula que para 2004 los ingresos comerciales representarían 30% de las ventas totales de Asur contra 8% actual.

Pero la empresa pasó por alto el convenio que Duty (controladora de las tiendas libres de impuestos instaladas en todos los aeropuertos internacionales del país) firmó con el gobierno federal, el administrador anterior, para operar sus tiendas hasta junio de 2003. “Nos quieren lanzar injustamente alegando que pueden romper el contrato por anticipado”, denuncia Julián Díaz, director de Duty.

La disputa trascendió hasta los tribunales mexicanos y, el 8 de febrero, un juez civil de Quintana Roo validó los derechos de arrendamiento de Duty y frenó la licitación de los locales donde actualmente operan los establecimientos libres de impuestos. Las tiendas que tiene Duty Free no se van a concesionar, son otras que están en construcción; ellos no tienen exclusividad, asegura Helene Hoffmann, directora comercial de Asur.

Los nuevos comercios del aeropuerto de Cancún lucen impecables por fuera, aunque sus cimientos podrían desmoronarse. Lo que empezó en 1999 como una disputa con Duty Free por el alza de la renta de los espacios, hoy es una investigación ante la Comisión Federal de Competencia (CFC) por prácticas monopólicas.

Frantz Guns, director de Aeropuertos del Sureste (Asur), concesionaria de nueve terminales en esa región, desestimó mayores riesgos por el procedimiento. “Tenemos la tranquilidad de ofrecer a la Comisión nuestros puntos de vista.” Según Julián Díaz, director de Duty Free, las nuevas áreas comerciales fueron una estratagema más para sacarlos del negocio, ya que en el flujo de pasajeros se encuentran antes



que las tiendas libres de impuestos de la compañía a su cargo. Lo que ha derivado en la caída de sus ingresos en esa plaza, el principal aeropuerto de viajeros internacionales del país. A Duty se le ha excluido de las negociaciones por espacios mercantiles. Entendido como que se han enfocado en sacarlos de ahí, aunque se han conseguido interdictos que protegen la concesión y evitan que bloqueen el tráfico de las tiendas.

Con ello, Asur deberá sostener el contrato con la firma internacional, aunque éste fue pactado con asa, anterior administrador de la terminal. Al mismo tiempo, intentará defender las controvertidas licitaciones de los espacios comerciales, para aumentar sus ingresos por este concepto de 8 a 30%.

---

FUENTE: INFORMACIÓN OBTENIDA EN BASE A

PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LA BOLSA MEXICANA DE VALORES (BMV)

PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LA REVISTA EXPANSION

### PRINCIPALES FUNCIONARIOS

Presidente del Consejo de Administración

Director General

Director de Finanzas

VICENTE ARIZTEGUI

PEROCHETA

JULIAN DIAZ GONZALEZ

LUZ MARIA GUTIERREZ

VILLACENCIO

SUBSIDIARIAS

NOMBRE EMPRESA	ACTIVIDAD PRINCIPAL	Nº DE ACCIONES (000 000)	*TEN.	C. ADQ. (\$ 000)	V. ACT. (\$ 000)
AERO-BOUTIQUES DE MEXICO S.A. DE C.V.	ADMINISTRACION DEL PERSONAL	50	99.99	50	25,125
DEOR S.A. DE C.V.	ADMINISTRACION DEL PERSONAL	50	99.99	50	8,686
OPERADORA AERO-BOUTIQUES S.A. DE C.V.	VTA-ART. LIBRES DE IMPUESTOS	36,100	99.99	36,100	140,110
OPERADORA DEOR S.A. DE C.V.	VENTA ROPAY ACC. P/PLAYA	6,985	99.99	6,985	50,478
DEOR MARCAS S.A. DE C.V.	MANEJO DE LA MARCA FOCO LOCO	50	99.99	50	461

FUENTE: INFORME FINANCIERO ANUAL POR EMISORA 2001

## FACTORES DE ÉXITO

Para esta empresa se identifican los siguientes factores, que se consideran el motivo de la realización de las alianzas estratégicas que se han dado con otras empresas:

- *LIDERAZGO*
- *DESARROLLO DE MERCADO*
- *DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTO*



**ECE, S.A. DE C.V.**

DATOS GENERALES



Clave de Cotización: ECE  
Series: \*  
Fecha de Constitución: 03/06/1989  
Fecha de listado en la BMV: 03/12/1997

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Sector: Comercio al Mayoreo y Menudeo  
Actividad Económica: Controladora de empresas dedicadas a la operación de restaurantes y tiendas comerciales con la marca Hard Rock Café, Planet Hollywood y Official, All Star Café.  
Principales Productos y/o Servicios: Alimentos, Bebidas y Accesorios.

HISTORIA Y ACONTECIMIENTOS DE LA EMPRESA

Ece es una empresa enfocada al entretenimiento a través de la operación de Restaurantes-tienda tematizados, proporciona alternativas de diversión familiar en sus unidades. Estos centros de entretenimiento ofrecen servicios de restaurante bar y tienda así como presentaciones de espectáculos en vivo. Ece une a los cuatro protagonistas de la industria de restaurantes-tienda tematizados en el mundo: Hard Rock Café, Planet Hollywood, Official All Star Café y Rainforest Café fundada en 1989, cuenta con la experiencia necesaria para desarrollar exitosamente su agresivo plan de crecimiento en México, centro, Sudamérica, el Caribe y España en 1997 ECE se convierte en la primera empresa de su tipo en colocar sus acciones en la Bolsa Mexicana de Valores.

En el año 2001 para Robert Earl, principal accionista de ECE –operadora en México de los famosos restaurantes Planet Hollywood, Hard Rock Café y Rainforest Café–,

la más reciente visita a nuestro país no fue precisamente de placer; y es que su agenda se llenó con citas en bancos para renegociar una deuda que supera los \$40 millones dólares. "He visto a Bancomer e Inbursa, además a gente del corporativo, para discutir la dirección de la compañía."

Su plan no es la expansión de los negocios, sino salir del problema financiero que agobia al grupo –incluso quedó temporalmente suspendido en la Bolsa Mexicana de Valores– y que, según comenta, es herencia de la administración anterior. "Acabo de tomar el control de la compañía, ahora que Guillermo González se ha retirado." Revela que existían diferencias de opinión en torno al manejo de la empresa que incluso motivaron también la salida de Azcárraga y Alemán. Por lo pronto se dedica a conocer a fondo la organización para poder hacer una propuesta de pago a los bancos acreedores. De acuerdo con Earl, el problema de ECE no es que falten clientes. La estrategia que se pretende seguir es regresar a lo que fue la firma en sus primeros años, cuando era muy dinámica y se enfocaba exclusivamente a las cadenas de restaurantes y no a negocios alternos".

---

FUENTE: INFORMACIÓN OBTENIDA EN BASE A  
PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LA BOLSA MEXICANA DE VALORES (BMV)  
PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LA REVISTA EXPANSION

## PRINCIPALES FUNCIONARIOS

Presidente del Consejo de Administración	ROBERT I. EARL
Director General	THOMAS A VALLONE
Director de Finanzas	MANUEL BRAVO MARTINEZ

## FACTORES DE ÉXITO

Para esta empresa se identifican los siguientes factores, que se consideran el motivo de la realización de las alianzas estratégicas que se han dado con otras empresas:

- *EXPANSIÓN DE MERCADO*
- *DESARROLLO DE PRODUCTO*

SUBSIDIARIAS

NOMBRE EMPRESA	ACTIVIDAD PRINCIPAL	No. DE ACCIONES (000 000)	%TEN.	C. ADQ. (\$ 000)	V. ACT. (\$ 000)
MODA TEM-TICA, S.A. DE C.V.	VENTA DE ROPA DE MODA	21,050	99.99	0	11,337
COMERCIALIZADORA EL-SEOS, S.A. DE C.V.	COMERCIALIZADORA	860	99.99	0	4,412
INMOBILIARIA OASC, S.A. DE C.V.	INMOBILIARIA	10,050	99.99	0	29,754
INMOBILIARIA EL-SEOS, S.A. DE C.V.	INMOBILIARIA	489	99.99	0	0
SERVICIOS CORPORATIVOS EL-SEOS, S.A. DE C.V.	SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	32,780	99.99	0	-46,949
SERVICIOS STAFF EL-SEOS, S.A. DE C.V.	SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	50	99.99	0	-101
OPERADORA HARD ROCK ACAPULCO, S.A. DE C.V.	RESTAURANTE Y VTA. DE MCIA.	5,571	99.99	0	0
SERVICIOS HARD ROCK ACAPULCO, S.A. DE C.V.	SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	3,710	99.99	0	0
OPERADORA HARD ROCK VALLARTA, S.A. DE C.V.	RESTAURANTE Y VTA. DE MCIA.	33,110	99.99	0	0
SERVICIOS HARD ROCK VALLARTA, S.A. DE C.V.	SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	10	99.99	0	0
OPERADORA HARD ROCK TULUANA, S.A. DE C.V.	RESTAURANTE Y VTA. DE MCIA.	64,950	99.99	0	0
SERVICIOS HARD ROCK TULUANA, S.A. DE C.V.	SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	6,460	99.99	0	0
OPERADORA HARD ROCK MEXICO, S.A. DE C.V.	RESTAURANTE Y VTA. DE MCIA.	24,000	99.99	0	0
SERVICIOS HARD ROCK MEXICO, S.A. DE C.V.	SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	1,158	99.99	0	0
OPERADORA HARD ROCK CANCUN, S.A. DE C.V.	RESTAURANTE Y VTA. DE MCIA.	299	99.99	0	0
OPERADORA HARD ROCK COZUMEL, S.A. DE C.V.	RESTAURANTE Y VTA. DE MCIA.	4,000	99.99	0	0

FUENTE: INFORME FINANCIERO ANUAL POR EMISORA 2001

EDOARDOS MARTÍN, S.A. DE C.V.

DATOS GENERALES

Clave de Cotización: EDOARDO  
Series: B  
Fecha de Constitución: 11/05/1979  
Fecha de listado en la BMV: 12/26/1980



DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Sector: Comercio al Mayoreo y Menudeo  
Tenedora de acciones de un grupo de compañías que se dedican a la confección, fabricación y comercialización de telas y prendas de vestir.  
Actividad Económica:  
Principales Productos y/o Servicios: Fabricación de terciopelo, prendas de vestir y comercialización de telas y prendas de vestir.

HISTORIA Y ACONTECIMIENTOS DE LA EMPRESA

Edoardos Martín, S.A. de C.V. fue fundada en México en 1948 por el grupo francés J.B. Martín líder mundial de fabricación de terciopelo con fabricas en varios países. Muy rápidamente la filial mexicana se vuelve líder en el mercado nacional en 1978 compra el confeccionista Edoardos y lo desarrolla en 1980 abre sus dos primeras tiendas y encuentra gran éxito con el terciopelo. En 1980 igualmente se introduce en la bolsa mexicana de valores.

En la pasarela de la moda mexicana de 1994, a la que asistieron una inopinada devaluación monetaria y el incremento internacional de hasta 110% en fibras naturales y sintéticas, Industrias Martín deslumbró con un traje confeccionado con utilidades netas de \$6.3 millones de nuevos pesos y un crecimiento real en ventas de 8%, que sumaron \$95.1 millones.



El vestido fue confeccionado por las dos grandes divisiones de la empresa: el terciopelo y Edoardos. Mientras la tela estuvo desteñida por una disminución generalizada de las ventas, las *boutiques* determinaron en gran parte el crecimiento de la empresa.

Así, dice Xavier Antoni, director general de la compañía, se inauguraron 32 locales comerciales sumados a los 30 existentes, y si bien el producto tradicional de la empresa disminuyó sus ventas por el desplome del mercado nacional y el exceso de importaciones, se exportó 10% de la producción de terciopelo a Estados Unidos y Canadá principalmente, pero también a Francia Bélgica e Italia.

Esta es la historia que creó el traje financiero de Martín: en 1994, cuando la industria textil y del vestido se caracterizó por un mercado recesivo y grandes importaciones europeas y asiáticas de todo tipo, "difíciles de igualar por tener una mano de obra muy barata", la empresa invirtió en maquinaria, equipos de transporte y de cómputo, y trabajó en el cambio de mentalidad de sus recursos humanos, para "insertar los valores de calidad total y mayor productividad".

Para Antoni, en medio de la adversa atmósfera del mercado donde imperó la sobreoferta, los factores que permitieron el lucimiento financiero de Martín fueron el desarrollo de su cadena de *boutiques* y el nulo "intermediarismo" en la producción, por ser ellos los fabricantes.

Luego de analizar los sitios donde podría reportarse mayor demanda en la mercancía, la empresa decidió incrementar sus puntos de venta directa al público (las tiendas Edoardos). Eso permitió mayor eficiencia.

Y habría que sumar el manejo de tesorería: cuando el Banco de México decidió dejar flotar al peso mexicano en diciembre pasado, Martín tenía un exceso de pasivos sobre activos en moneda extranjera de sólo \$93 dólares. Aunque, claro, la crisis que siguió a la devaluación sí afecta ahora a la compañía, sobre todo en términos de mercado.

Como respuesta, Antoni pretende incrementar 50% el volumen de exportaciones, sólo en lo que se refiere al terciopelo. No pretendemos la exportación de maquila. A fin de cuentas, ya no llegarán tantas importaciones como en el pasado. "Serán más razonadas y selectivas."



Por lo pronto refuerza la exportación de terciopelo mediante canales de distribución ya existentes: algo relativamente fácil de lograr por la conexión que ya existe con fábricas estadounidenses y canadienses, a las que no fue fácil conquistar inicialmente. Requerimos muchos años de paciencia y sacrificio.

Actualmente es líder en la comercialización de prendas de vestir a través de la cadena de boutiques más grande en México (217 tiendas en México y Centroamérica a marzo de 1999). La marca es comercializada en las principales tiendas departamentales de la república mexicana (Sears, Liverpool y Palacio de Hierro).

---

FUENTE: INFORMACIÓN OBTENIDA EN BASE A

PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LA BOLSA MEXICANA DE VALORES (BMV)

PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LA REMSTA EXPANSION

## PRINCIPALES FUNCIONARIOS

Presidente del consejo de Administración	JAVIER ANTONI MARTIN
Director General	JAVIER ANTONI MARTIN
Director de Finanzas	PATRICIA SÁNCHEZ BENITEZ

## FACTORES DE ÉXITO

Para esta empresa se identificaron los siguientes factores, que se consideran el motivo de la realización de las alianzas estratégicas que se han dado con otras empresas:

- > *LIDERAZGO*
- > *EXPANSION DE MERCADO*
- > *CALIDAD*

SUBSIDIARIAS

NOMBRE EMPRESA	ACTIVIDAD PRINCIPAL	Nº DE ACCIONES (000 000)	%TEN.	C. ADQ. (\$ 000)	V. ACT. (\$ 000)
J.B. MARTIN, S.A. DE C.V.	PRODUCTORA	340	99.00	1,000	49,651
CONFECCIONES MARTIN, S.A. DE C.V.	PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA	120	98.00	1,000	178,694
EDOARDOS S.A. DE C.V.	COMERCIALIZADORA	1	99.00	1,000	57,036
ARDECOR, S.A.	PRESTADORA DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	4	92.00	1,000	522
MANUFACTURERA PANTITLAN, S.A.	PLANTA DE CONFECCION	1	99.00	1,000	290
J.B. COMERCIAL, S.A. DE C.V.	FAB. Y VTA. TELAS	1	100.00	1,000	23,807
MANUFACTURERA ART. DECORAC.	CONFECCION DE ROPA	50	100.00	1,000	4,412
EDOARDOS DE GUATEMALA S.A. DE C.V.	OPERADORA TIENDAS DE ROPA	0	99.00	1,000	-1,382
EDOARDOS DE COSTA RICA S.A. DE C.V.	OPERADORA TIENDAS DE ROPA	0	100.00	1,000	4,230
EDOARDOS DE EL SALVADOR, S.A. DE C.V.	OPERADORA TIENDAS DE ROPA	2	99.00	1,000	-634
EDOARDOS DE COLOMBIA, S.A. COSIDO DE	OPERADORA TIENDAS DE ROPA	10	98.00	1,000	5,760
DECORACION S.A. DE C.V.	PLANTA DE CONFECCION	50	99.00	1,000	40
OPERADORA DE COSTURA S.A. DE C.V.	PRESTADORA DE SERVICIOS	50	99.00	1,000	-234
EDOARDOS MARTIN INC.	OPERADORA TIENDAS DE ROPA	1	100.00	95	-8,072

FUENTE: INFORME FINANCIERO ANUAL POR EMISORA 2001



**GRUPO ELEKTRA, S.A. DE C.V.**

DATOS GENERALES



Clave de cotización:	ELEKTRA
Series:	A B C P O L
Fecha de Constitución:	12/30/1999
Fecha de listado en la BMV:	12/10/1991

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Sector:	Casas Comerciales
Actividad Económica:	Controladora e inmobiliaria dedicada a la adquisición, admón. y arrendamiento de inmuebles a Salinas y Rocha, S.A. para su operación comercial.
Principales Productos y/o Servicios:	N/D

HISTORIA Y ACONTECIMIENTOS DE LA EMPRESA

Un cambio de estrategia transformó a una cadena de tiendas de electrónica y línea blanca en la más importante empresa de comercio especializado del país. La voltereta se dio cuando Ricardo Salinas modificó la visión de creación de valor. A diferencia de cadenas como Wal-Mart, que minimizan costos y márgenes para vender en grandes volúmenes a precios bajos, Elektra disminuye sus costos para maximizar márgenes. El mercado está dispuesto a pagar un precio justo –no barato, siempre y cuando le des lo que quiere, hace la observación Pedro Padilla, quien dirigió el negocio de 1993 a 2000. Javier Sarro, director general, considera que pocos comercios han querido arriesgarse a dar crédito al mercado que atiende Elektra –las categorías c y d, con un ingreso familiar promedio de \$5,000 pesos mensuales–.

El grupo creció comprando las cadenas de tiendas Mecalí (hoy llamada The One) y Salinas y Rocha. Aumentó sus servicios: transferencia de dinero, cuentas de ahorro, revelado de fotos y, desde hace poco, un número limitado de créditos hipotecarios. También empezó a

distribuir productos de otras empresas, como Biper y Unefon; invirtió en tecnología de información y comunicaciones y en educación para su personal. Desde su creación en 1997, unas 20,000 personas se han formado en la Universidad Elektra para ser vendedores, gerentes de tiendas o gerentes de cartera.

Con un sistema de crédito que le permite financiar 65% de sus ventas, Elektra se creó un nicho libre de competidores. Solo cambios en el entorno económico, como un fuerte repunte en el crédito bancario o mejora en el poder adquisitivo de sus clientes, podrían cortarles las alas. Su diversificación hacia un mercado c+ con la cadena Salinas y Rocha y su incursión en cinco países latinoamericanos constituye un respaldo. Su expansión en el exterior le ayudará a mantener el ritmo de crecimiento de 15 a 20% que ha tenido en piso de venta.

Luis Echarte asumió la dirección de Finanzas de Elektra y, en noviembre 1999, de TV Azteca. Lo mismo pasó con por lo menos dos ejecutivos más, impresionados por la visión de Salinas y su capacidad de conjugarla con la ejecución. Javier Sarro, de Quadrum, institución de banca múltiple mexicana, dio el sí en 1995 y Álvaro Rodríguez, del banco de inversión neoyorquino Violy, Byorum & Partners, lo hizo en 1998.

Con el restablecimiento del crédito a principios de los años 90, Salinas empezó a transformar las tiendas Elektra –heredadas de su padre y abuelo– en plataformas de servicios para la clase media baja. Luego vendrían la radiolocalización, transferencia de dinero y otros productos.

Pronto se fijó en la licitación del paquete de medios del gobierno federal. Salinas explica que si bien recibió en préstamo \$29 millones de dólares de Raúl Salinas de Gortari y la participación por \$160 millones de sus socios Alberto y Moisés Saba (padre e hijo), el negocio familiar le sirvió de garantía para conseguir \$420 millones de dólares en préstamos bancarios. Así pagó buena parte de los \$640 millones de dólares que había propuesto en la licitación. Las siguientes operaciones financieras de Elektra, es decir la primera oferta pública de acciones en diciembre de 1993 y la segunda en septiembre de 1994, ayudaron a la familia Salinas a pagar ese crédito. Luego, cuando Elektra vendió los flujos a futuro de su asociación con Western Union –la empresa estadounidense de transferencia de dinero–, aquella utilizó los \$120 millones de dólares, producto de la operación, para comprar 35.8% de Casa (vehículo de inversión en TV Azteca), lo que le permitió a los Salinas liquidar la deuda.

En 1999 le tocó a la televisora financiar un proyecto en el que se había obsesionado Salinas: la telefonía inalámbrica digital. Él lo había concebido como negocio personal pero no pudo ser así. Álvaro Rodríguez, a quien había encargado su financiamiento, narra que cuando estaba en plena gira promocional (roadshow), con la cual pretendía colocar \$350 millones de dólares en bonos, la economía rusa se derrumbó. Por ser México también un mercado emergente era imposible pararse frente a un gerente de fondo o un banquero de inversión y hablarle del nuevo proyecto.

A pesar de las protestas de los accionistas minoritarios, Salinas recurrió a TV Azteca y a sus antiguos socios, los Saba, para pagar la licencia de operación de las frecuencias y conseguir que Unefon diera los primeros pasos.

Haber comprado los canales 13 y 7 y, después, embolsarse las licencias para la telefonía fueron saltos cualitativos en la carrera empresarial de Salinas. Pedro Padilla, brazo derecho del empresario. Con lo que se intentaría romper el monopolio que fue Televisa durante 43 años.

Sigue dedicando 30% de su tiempo a TV Azteca, tal vez debido a su fascinación por el medio y porque, según dice, descubrió lo complicada que es su operación. Pero Unefon, primero por haber sido un parto difícil y después porque nació grande –con un capital de \$400 millones de dólares–, también requirió de su tiempo, al igual que sus nuevos proyectos: Todito, Azteca América y Telecomosmos. Hoy su función en las seis empresas donde tiene participación accionaria es la de ser estratega. Junto con Pedro Padilla, vicepresidente del recientemente creado Grupo Salinas (una especie de entidad de consultoría para las empresas de la familia), verifica su organización o estructura y colabora en la selección del personal.

El origen del antagonismo con los analistas y accionistas minoritarios parte de la decisión de involucrar a TV Azteca en Unefon. En varias ocasiones el empresario había asegurado que no haría tal cosa y, cuando la hizo, desató un fuerte recelo que todavía se refleja en el precio de acción de la televisora; de hecho, disgustó a peces gordos de la comunidad financiera internacional que habían invertido con él, como por ejemplo los fondos institucionales estadounidenses Fidelity Management, Capital Internacional y Genesis Investment.

Además, firmó un acuerdo en el cual la televisora ofrecía publicidad a cambio de un pagaré por 3% de las ventas de Unefon, diferido a tres años. Ello suscitó preocupación sobre

la sinergia que caracteriza al grupo de empresas y que se logra con las transacciones entre ellas mismas, lo cual podría oler a subsidios disfrazados.

Desde entonces los analistas escudriñan los movimientos de Salinas en todas sus empresas. Vociferaron contra la participación de Grupo Elektra en TV Azteca a través de Casa. Pero también vieron con recelo la forma en que Elektra pretende deshacerse de la inversión con un contrato opcional de venta a Salinas. Whitney Johnson, analista de la correduría Merrill Lynch, encuentra sin embargo que el mercado considera muy barato el precio total de la compra. Observa incluso que sólo después de que se anunció la escisión de Unefon, los accionistas de TV Azteca –quienes pensaban que la televisora era dueña de 50% de la telefónica– se enteraron de que tal participación había bajado a 44%, debido al reparto de acciones a altos ejecutivos de la empresa. Regalaron parte de la compañía y no está claro cómo fue divulgado. Si se hizo, la difusión de la información no fue muy extensa.

No le quedó otra a Salinas que hacer varios cambios en las prácticas y la estructura de sus empresas para mejorar su imagen. En enero de 2000 invitó a hombres de negocio independientes a los consejos de administración de TV Azteca y Elektra. La mayoría de los consejeros siguen siendo familiares o ejecutivos de Salinas, pero los estatutos exigen ahora la aprobación de los miembros independientes cuando se trata de transacciones entre empresas del grupo, inversiones, auditoría y compensaciones.

Las nuevas disposiciones gustaron, al igual que la separación de los negocios de telefonía y televisión, con la escisión de Unefon y su probable venta. “Los cambios son el reconocimiento de que había un problema –dice Lars Schonander, analista de ING Baring–. Hoy se aseguran que haya una clara división entre lo que hacen las compañías y lo que hace Ricardo Salinas, el accionista mayoritario. La dirección ha aceptado la idea de que los inversionistas prefieren encargarse ellos mismos de la diversificación de sus inversiones y que quieren compañías de puro comercio, televisión o telefonía.”

El mejor argumento de Salinas frente a las críticas es la valuación de Unefon el día que colocó 6.23% de la compañía en la Bolsa Mexicana de Valores: la empresa se cotizó en \$1,700 millones de dólares.

Epigmenio Ibarra, fundador y director general de Argos Comunicaciones, recuerda que se conocieron peleando: “Tuvimos un enfrentamiento e inmediatamente un acuerdo. Ha

sido una relación sabrosa de confrontación y encuentro porque somos muy distintos, pero también muy similares en la audacia y los planteamientos.” Ambos rompieron, no por alguna diferencia en el manejo del contenido que Argos producía para TV Azteca, sino por razones de negocio: Salinas no quiso reconocer los derechos de Ibarra para vender en otros países los programas transmitidos por el Canal 13.

Moisés Saba cuenta que cuando era socio de TV Azteca, Salinas y él tenían que convencerse mutuamente para tomar decisiones. Discutían hasta que uno u otro entraba en razón. Los Saba tampoco rompieron por algún conflicto, afirma Moisés. Debido a que no les interesan las participaciones minoritarias, vendieron su propiedad cuando la televisora salió al mercado público, cosechando una buena ganancia.

Pero con otros socios Salinas Pliego ha tenido relaciones saladas, y hasta amargas. Libró batalla durante seis años contra la National Broadcasting Company (NBC), con la cual firmó un contrato en mayo de 1994. También sostiene con Javier Moreno Valle, accionista mayoritario del Canal 40, una disputa en la cual está en juego el control de la licencia para operar la emisora.

Salinas considera que, en términos generales son agentes del cambio. La incursión de todas nuestras empresas en la economía mexicana, en la política mexicana, ha generado muchos cambios y muchos resentimientos y resistencias.”

Varios altos ejecutivos describen a Ricardo Salinas como el David que se pelea contra Goliat, es decir el establishment del país. Álvaro Rodríguez, director de Finanzas de Elektra, explica que TV Azteca compitió contra Televisa, Unefon contra Telmex y Elektra contra importantes detallistas y bancos, puesto que es el más grande acreedor de gente con pocos recursos en el país.

Esa característica de rompe-esquemas ha sido una constante en la carrera de Salinas. Dio crédito a la gente de los barrios populares cuando los bancos los rechazaban; les llevó comunicación móvil inalámbrica; conocimiento en computación a través del Colegio Nacional de Capacitación Intensiva; un portal, Todito, para acceder a la información por Internet y pronto les brindará acceso de banda ancha con la nueva empresa, Telecosmos. Hasta la colocación de Unefon en la Bolsa abrió la posibilidad para que pequeños inversionistas compraran participación con tan sólo \$ 10,000 pesos.



Le gusta innovar, tomar riesgos, escandalizar. Y aunque muchos se alteren, la mayoría de las veces el esquema le funciona.

El comercio electrónico es como la pesca. El método tradicional consiste en lanzar una gran red, arrastrarla y después de un tiempo ver qué fue posible atrapar. Una práctica con desperdicio de recursos y pobre en resultados. Lo contrario es acometer cardúmenes que cumplen condiciones precisas, para enfocar ahí todos los esfuerzos.

Esto último es lo que sigue faltando en los mercados virtuales de México.

A decir de Thomas Wenrich, vicepresidente en México de Boston Consulting Group (BCG), una muestra de ello es la ausencia de casos de éxito en este país. Lo atribuye a la carencia de claridad en las empresas con respecto a los objetivos y tipo de público que buscan, deficiencia de planeación y estudios de mercado, así como al desconocimiento de las potencialidades de internet.

“La clave del éxito no consiste solamente en ofrecer precios más bajos. Es necesario que los consumidores encuentren una oferta completa, coherente, que funcione bien de principio a fin. Una compra virtual tiene que ser una experiencia cómoda, fácil, que ofrezca ventajas respecto de ir a la tienda. De otra manera no tiene sentido”

“Hoy, la seguridad implica verificar con el banco algunos datos y hablar por teléfono con el cliente. Tardamos 24 horas en validar los informes e iniciar el proceso de envío. En este sentido, el sistema financiero tiene que mejorar mucho”, explica Omar Nacif, director de e-commerce en Elektra.

Sin embargo, los actores más fuertes ya no son las organizaciones virtuales sino las de cemento y ladrillo que incursionan en forma innovadora en la Red. Palacio de Hierro, Sección Amarilla y Sanborns son algunas de ellas.

Por otro lado, numerosas firmas suelen crear su página de Internet como escaparate o catálogo de lo que ya ofrecen por mecanismos convencionales.

Por su propia dinámica y ante los proyectos que varias tiendas están poniendo en marcha, el mercadeo de aparatos electrónicos podría experimentar un crecimiento notable en el próximo año.

Una propuesta original en este campo es la de Grupo Elektra. Tras desarrollar un catálogo virtual para internautas decidió transferirlo a las tiendas, como herramienta para los vendedores. Éstos llevan al cliente a la computadora para mostrarle los productos y sus características e incluso para que compare diferentes marcas. Ahora este catálogo ha sido ampliado con productos de mayor calidad y precio, que no manejan las tiendas pequeñas.

"En el establecimiento, el cliente podrá obtener la información y solicitar el crédito, pero la compra será virtual", afirma Nacif. "Con vender al inicio uno o dos productos al mes por cada tienda, eso puede cuadruplicar las ventas del portal".

---

FUENTE: INFORMACIÓN OBTENIDA EN BASE A:

PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LA BOLSA MEXICANA DE VALORES (BMV)

PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LA REVISTA EXPANSION

## PRINCIPALES FUNCIONARIOS

Presidente del Consejo de Administración  
Director General  
Vicepresidente de Finanzas

RICARDO B. SALINAS PLIEGO  
JAVIER SARRO CORTINA  
ALVARO RODRÍGUEZ ARREGUI

SUBSIDIARIAS

NOMBRE EMPRESA	ACTIVIDAD PRINCIPAL	Nº DE ACCIONES (000 000)	%TEN.	C. ADQ. (\$ 000)	V. ACT. (\$ 000)
COMUNICACIONES AVANZADAS, S.A. DE C.V.	TENEDORA DE ACCIONES	626	35.84	260,538	599,589
ELEKTRA COMERCIAL S.A. DE C.V.	COMPRA-VENTA DE MUEBLES Y ART. P/HOGAR	4	98.50	17,613	4,474,244
T.V. AZTECA, S.A. DE C.V.	TENEDORA DE ACCIONES	7,523	0.40	7,523	58,577
ELEKTRAFIN COMERCIAL, S.A. DE C.V.	VENTA A CREDITO DE MUEBLES P/HOGAR	6	99.38	72,302	1,710,615
BIFER, S.A. DE C.V.	TENEDORA DE ACCIONES	42,230	5.00	19,275	43,482
OTRAS SUBSIDIARIAS (+) (Nº DE SUBS. 32)		114,602	0.00	735,536	1,538,815
PROTEINAS POPULARES, S.A. DE C.V.	ELABORACION DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS	7,179	49.00	7,179	47,782
GRUPO EMPRESARIAL ELEKTRA, S.A. DE C.V.	TENEDORA DE ACCIONES	0	1.00	26,813	38,921
GRUPO COTSA, S.A. DE C.V.	TENEDORA DE ACCIONES	1,923	0.63	4,162	6,041
OTRAS ASOCIADAS (+) (Nº DE SUBS. 17)		1	0.00	3,552	34,151

FUENTE: INFORME FINANCIERO ANUAL POR EMISORA 2001

## FACTORES DE ÉXITO

Para esta empresa se identifican los siguientes factores, que se consideran el motivo de la realización de las alianzas estratégicas que se han dado con otras empresas:

- > **LIDERAZGO**
- > **EXPANSION DE MERCADO**
- > **DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTO**
- > **TECNOLOGIA**

FOTOLUZ CORPORACION, S.A. DE C.V.

DATOS GENERALES

Clave de Cotización: FOTOLUZ  
Series: B A1  
Fecha de Constitución: 08/01/1962  
Fecha de listado en la BMV: 12/16/1994



DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Sector: Casas Comerciales  
Actividad Económica: Controladora de empresas dedicadas a la comercialización y venta de electrodomésticos y artículos fotográficos, así como servicio de fotocopiado y fotoacabado.  
Principales Productos y/o Servicios: N/D

HISTORIA Y ACONTECIMIENTOS DE LA EMPRESA

Fotoluz Corporación, S.A. de C.V. es una sociedad tenedora de acciones, cuyas filiales se dedican a vender crédito y al contado equipos eléctrico, electrodomésticos y artículos de fotografía Fotoluz fue fundada por el señor José Tubilla y Tabche en la ciudad de Coatzacoalcos, Ver., como una comercializadora de artículos y servicios fotográficos. La compañía persigue una estrategia de especialización con un concepto claro y bien delimitado sirviendo al segmento de clientes de medios y bajos recursos. el abastecimiento de los artículos a las tiendas se realizan por medio de tres bodegas, Coatzacoalcos, Veracruz y Villahermosa.

Esta empresa dejó de cotizar en la Bolsa Mexicana de Valores entre los años 1998-1999, por lo que no se pudieron obtener más datos, en referencia a las acciones estratégicas de la empresa.



## PRINCIPALES FUNCIONARIOS

Presidente del Consejo de Administración JOSE TUBILLA LETAYF  
Director General JOSE TUBILLA LETAYF  
Director de Finanzas FRANCISCO MARIA RAMOS MUÑOZ

## SUBSIDIARIAS

NOMBRE EMPRESA	ACTIVIDAD PRINCIPAL	No. DE ACCIONES (000 000)	\$TEN.	C. ADQ. (\$ 000)	V. ACT. (\$ 000)
NO APLICA	NO APLICA	0	0.00	0	0

FUENTE: INFORME FINANCIERO ANUAL POR EMISORA 2001

## FACTORES DE ÉXITO

Para esta empresa se identificaron los siguientes factores, que se consideran el motivo de la realización de las alianzas estratégicas que se han dado con otras empresas:

➤ *DESARROLLO DE MERCADO*

CORPORATIVO FRAGUA, S.A. DE C.V.

DATOS GENERALES



Clave de Cotización:	FRAGUA
Serie:	B
Fecha de Constitución:	09/24/1983
Fecha de listado en la BMV:	04/06/1995

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Sector:	Comercio al Mayoreo y Menudeo
Actividad Económica:	Controladora de empresas dedicadas principalmente a la compra venta de medicinas, perfumería, fotografía, etc.
Principales Productos y/o Servicios:	Medicamentos, líneas de perfumería, fotografía, hogar, alimentos y regalos.

HISTORIA Y ACONTECIMIENTOS DE LA EMPRESA

Nace en 1942, como una empresa familiar dedicada a la comercialización de productos farmacéuticos de empieza a diversificar con otros productos y se constituyen para consolidar el patrimonio del grupo en 1999 se crea el concepto de "superfarmacia", el cual hoy en día es líder en la región centro-occidente del país y representa la segunda cadena de farmacias a nivel nacional, siendo un grupo en plena expansión con una administración sólida, productiva y eficiente

Cuando Farmacias Benavides entró a la capital jalisciense gracias a la adquisición de la cadena local Droguerías Levy, a principios de los años 90, surgieron serias dudas de que Farmacias Guadalajara (FG) continuara como la dueña y señora de la plaza.

A pesar de los pronósticos, hoy puede decirse que FG, principal subsidiaria de Corporativo Fragua (CF), ha conservado su liderazgo en la región centro-occidente del país,

que incluye el segundo mercado de productos farmacéuticos más importante del país, Guadalajara.

Pero, ¿cómo es que la cadena tapatía ha podido defender su territorio de la “invasión regiomontana” y aun expandir su dominio a los alrededores? Siendo diferentes a ellos y a todos.

A partir de 1989, Farmacias Guadalajara se dispuso a dar la pelea tanto a las cadenas comerciales de autoservicio como a las farmacias tradicionales. Organizó una encuesta y, como resultado, se lanzó a diseñar un nuevo formato de farmacia al que incorporó un área de productos alimenticios. El nuevo concepto –híbrido de farmacia con autoservicio y tienda de conveniencia– fue percibido por la clientela como “una farmacia que parece súper”, así que fue bautizado como *Superfarmacia*.

Una vez que el proyecto piloto pasó las pruebas en una de las sucursales de la capital tapatía, la empresa decidió reconvertir todos los puntos de venta al novedoso formato. La metamorfosis comenzó en 1990. Según Javier Arroyo Chávez, director ejecutivo del Corporativo Fragua, primero se distinguieron, para luego irse a un nicho de mercado único, lo que ha permitido estar un paso adelante de todos los competidores.”

“La tienda de conveniencia les dio un valor comercial que como farmacia no tenían”. Con casi 11,000 diferentes clases de productos –entre medicinas (51%), alimentos (22%), perfumes, artículos para el hogar y fotográficos y regalos–, las superfarmacias, al tomar algo de varios formatos de establecimientos, no compiten con ellos de manera frontal, el corporativo Fragua se enfrentó directamente con las farmacias tradicionales de mostrador, porque no manejan los productos que nosotros tenemos; ni con los supermercados, porque en éstos la gente va a comprar lo del mes o la quincena, y tampoco con las tiendas de conveniencia, porque en ellas se venden determinados productos y a precios relativamente más altos.

Pero todavía algo faltaba. Las necesidades de control de las operaciones, en los aspectos comercial, administrativo y financiero, hacían necesaria una mayor fluidez de la información entre las distintas arterias y el corazón de la compañía. En 1989, antes que la mayoría de las cadenas de autoservicio, FG tomó la decisión de tecnificar su red de puntos de venta. Tres años más tarde todos sus establecimientos estaban enlazados mediante un sistema desarrollado en casa, conocido como de Información Tecnificada, que constituye otra de las grandes fortalezas de la empresa.

No sólo de tecnología viven las superfarmacias. La operación diaria de los establecimientos está a cargo de jóvenes que han sido capacitados para ocupar el cargo después de escalar algunos peldaños. Son los jefes de sucursal, muchachos de entre 18 y 24 años que FG contrata y entrena conforme a un programa de desarrollo de mandos intermedios implementado por la empresa hace 34 años.

Haber pasado de 36 a 71 sucursales en tres años (de 1992 a 1996) motivó a los directivos de FG a hacer grandes planes. ¿Por qué no llegar al año 2000 con 160 establecimientos luciendo el rótulo de la casa?

En enero de 1997 lanzaron el plan que significa una expansión de 125%. Aunque agresivo, el plan no rompe los límites regionales que la compañía se ha impuesto –Jalisco, Sinaloa, Nayarit, Colima, Michoacán, Aguascalientes, Guanajuato y Querétaro–, si bien considera la incursión en Zacatecas, San Luis Potosí y el Estado de México.

Aunque cada vez más cerca de la capital del país, FG no se anima todavía a dar el salto al primer mercado del país. Por ahora, no está en sus planes llegar a ser los primeros en el país.

La idea es expandirse sólo a los alrededores de su base de operaciones, evitando caer en la tentación de pisar terrenos de un fuerte competidor –como es Benavides en el norte del país– o arribar a la Ciudad de México. Concentrarse en la región, señala, les ha permitido beneficiarse de economías de escala y de bajos gastos de distribución, sobre todo por los altos costos que implica la diversificación geográfica.

De cualquier modo, las expansiones cuestan. Y 1997 fue de expansión para FG. La cadena terminó el año con 37 nuevas sucursales, 17 más que las previstas en el plan original. En estas adiciones se incluye la compra de 14 establecimientos a Farmacias ASA, una cadena con presencia en el centro del país.

Además de una demostración de vigor, esta adquisición le dio a FG la oportunidad de demostrar sus habilidades en la gestión de negocios comerciales. ASA ofreció la cadena el primero de noviembre; un mes después, las sucursales estaban tomadas, fusionadas y adecuadas al formato de superfarmacia, haciendo notar la velocidad con la que pueden implantar su formato de establecimiento. Sorprende la capacidad para desarrollar nuevas farmacias y tener todo muy bien organizado y estructurado.



Un año tan fructífero no podía concluir sin algo de deuda. En octubre FG concretó su plan de colocar acciones en el mercado bursátil, el cual había suspendido debido a la crisis de 1994. Como resultado de la colocación –que involucró 20.8% del capital social–, la compañía obtuvo \$161.2 millones de pesos para su plan de expansión.

A más superfarmacias con el rótulo de FG en 1997 correspondió un saludable crecimiento de 13.5% en las ventas del corporativo –que para ser precisos, son las de FG: la cadena aporta 99% de sus ingresos–, para cerrar el año con \$1,204 millones de pesos. A decir verdad, lo notable sería que con más sucursales funcionando las ventas se mantuviesen inalteradas. Pero la compañía también aumentó a \$86 millones de pesos sus utilidades netas, en otras palabras, un incremento de 36.2%.

Un motivo de orgullo es que, aunque las expansiones suelen impactar en “el rendimiento en pesos, en la cantidad de personas o en la capacidad de competir al tú por tú”, FG no ha perdido productividad. Si se omiten dos décimas, se puede decir que operar la cadena en 1996 costó lo mismo –15% de las ventas– que en 1997, cuando tenía 37 sucursales más.

Se trata de una de las empresas más eficientes en el mercado, dado que son muy cuidadosos en sus gastos, “un punto clave para ser competitivo”. Mientras Benavides camina con margen operativo de 3.6%, Fragua corre con 6.7%.

La tecnología ha sido clave para evitar que se disparen los costos. En principio, no ha sido necesario aumentar significativamente la nómina de 1,550 personas de FG. Con tecnología en los almacenes, oficinas y puntos de venta, son menos las personas que tienen que hacerse cargo de cada parte del proceso y con mayor eficiencia. De esta manera, un solo almacén es capaz de abastecer a todas las sucursales, la rotación de inventarios ha mejorado de cuatro a seis veces por año y, en la operación de las tiendas, el número de personas se ha reducido de 25 a 17.

Si FG pudo controlar los costos, lo mismo podía hacer con los precios. Y lo hizo. Podemos decir que tenemos los precios más bajos del mercado en medicinas y que en alimentos somos muy competitivos con los supermercados y con las tiendas grandes.

En el margen se puede encontrar la diferencia de estrategia entre Benavides y FG. La política de precios bajos y altos volúmenes de producto de los tapatíos les dio un margen de 26.7%, mientras que, con las condiciones opuestas, la cadena norteña obtuvo 21.8%. Se piensa

---

que Fragua es una de las cinco mejores opciones de inversión en la bolsa, por su excelente crecimiento de utilidades y sus perspectivas de crecimiento futuro. La empresa está subvaluada, por lo que ofrecerá excelentes rendimientos a los que compraron sus acciones a precios actuales, que están muy deprimidos.

En tanto, en FG aseguran que el sello preponderante en este 1998 seguirá siendo la apertura de nuevos puntos de venta, 127 para ser exactos. Y tal parece que hay que creerles. A finales de marzo habían abierto 121, por lo que el proyecto original ha tenido que ampliarse a, quizá, 140 tiendas, según cálculos de Arroyo.

Él dice que para el año 2000 estarán con “otro plan para salir de la zona”. Aunque esto deja entrever la posibilidad de hacer de FG una cadena nacional, por ahora no es más que eso: una probabilidad.

Nadie podría dudar del poder de FG en la zona metropolitana de Guadalajara –conquista más de una tercera parte de su mercado– ni de su presencia regional. Sólo que, a escala nacional, es Benavides la que figura con 4% del mercado, de acuerdo con Interdata.

Aunque Benavides pisa sus territorios, se señala que “cada una lleva su propia ruta y, por ser rutas paralelas, no se interfieren”.

Los que sí deben preocuparse, tercia Toussaint, son los negocios independientes, porque para ellos competir es más difícil dados los niveles de eficiencia y los volúmenes de compra de las cadenas. En México, en efecto, existen alrededor de 20,000 establecimientos de productos farmacéuticos, la mayoría de ellos pequeños.

Tendrá que pasar algún tiempo para que ambas cadenas se confronten comercialmente. En el terreno conceptual, la competencia ya comenzó. En FG consideran que la cadena del norte les ha estado copiando su formato de farmacia-tienda.

Se considera que Benavides está aprendiendo del éxito de Fragua, porque aunque aquella es más grande, Fragua es líder en concepto y en estilo para hacer las cosas.



## PRINCIPALES FUNCIONARIOS

Presidente Ejecutivo	FRANCISCO ARROYO CHAVEZ
Director Ejecutivo	JAVIER ARROYO CHAVEZ
Director de Finanzas	JAIME GARAYNÚÑO

## SUBSIDIARIAS

NOMBRE EMPRESA	ACTIVIDAD PRINCIPAL	Nº DE ACCIONES (000 000)	% TEN.	C. ADQ. (\$ 000)	V. ACT. (\$ 000)
CLUB ATLAS CHAPALITA A.C. FARMACIA GUADALAJARA S.A. DE C.V.	CLUB DEPORTIVO Y SOCIAL	0	0.06	241	1,295
UCCISTO, S.A. DE C.V. FOTOSISTEMAS ESPECIALIZADOS, S.A. DE C.V.	COMPRAVENTA DE MEDICINAS Y VARIOS	160,158	99.93	156,817	706,950
UNIVERSITY CLUB DE GUADALAJARA S.A. DE C.V.	UNION DE CREDITO	0	0.28	7	30
FIDEI COMISO EXPO GUADALAJARA TRANSPORTES Y ENMOS DE GUADALAJARA S.A. DE C.V.	COMPRAVENTA DE MATERIAL FOTOGRAFICO	9,815	99.95	6,702	71,781
UNIVERSITY CLUB DE GUADALAJARA S.A. DE C.V.	CELEBRACION DE EXPOSICIONES Y FERIAS	0	0.02	14	218
ORGANIZACIÓN DE VIGILANCIA COMERCIAL S.A. DE C.V.	PRESTADORA DE SERVICIOS DE CARGA Y TRANS.	607	100.00	616	2,035
UNIVERSITY CLUB DE GUADALAJARA S.A. DE C.V.	CLUB SOCIAL	0	0.02	24	90
ORGANIZACIÓN DE VIGILANCIA COMERCIAL S.A. DE C.V.	PRESTADORA DE SERVICIOS DE SEG Y VIG	2	99.55	22	69

FUENTE: INFORME FINANCIERO ANUAL POR EMISORA 2001

## FACTORES DE ÉXITO

Para esta empresa se identifican los siguientes factores, que se consideran el motivo de la realización de las alianzas estratégicas que se han dado con otras empresas:

### ➤ LIDERAZGO

- *EXPANSION DE MERCADO*
- *DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTO*
- *EFICIENCIA*
- *TECNOLOGÍA*

**GRUPO CORVI, S.A. DE C.V.**

*DATOS GENERALES*

Clave de Cotización: GCORVI  
Series: UBL UB L B  
Fecha de Constitución: 12/21/1979  
Fecha de listado en la BMV: 05/08/1996



**GRUPO CORVI**

*DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA*

Sector: Comercio al Mayoreo y Menudeo  
Tenedora pura de acciones; subs. desarrollan: la comercialización y distribución de abarrotes y productos de consumo generalizado; la producción y comercialización de chocolates y dulces.

Actividad Económica: Chocolates en barra y macizo, cocoa, granillo manteca de cacao, malvavisco cubierto de chocolate, chocolate en polvo, confitado, relleno gummies y gomas.

Principales Productos y/o Servicios:

*HISTORIA Y ACONTECIMIENTOS DE LA EMPRESA*

Grupo Corvi es un grupo de compañías mexicanas fundada en 1940 por los hermanos Villaseños Zepeda inicio como distribuidora de abarrotes al mayores y medio mayoreo en México y en 1946 se diversifico fundado la corona, compañía productora y comercializadora de dulces y chocolates a principios de los años 80's se conforma la estructura corporativa de la organización bajo el nombre de "Grupo Corvi". En mayo de 1996 inicio su cotización en Bolsa Mexicana de Valores.



Grupo Corvi es la compañía más importante a nivel nacional en la distribución de abarrotes y productos de consumo generalizado al mayoreo y medio mayoreo. Asimismo es la tercer empresa en la producción y comercialización de distintas líneas de chocolates, malvaviscos y materias primas derivadas del cacao.

En fechas recientes, Grupo Corvi ha buscado fortalecer el canal de venta al detalle, creando el concepto *Superpack*, que consiste en tiendas de autoservicio especializado que ofrecen paquetes de un mismo producto.

Grupo Corvi es la única compañía en su giro con cobertura a nivel nacional. Su red de comercialización abarca todas las ciudades de importancia comercial en el país y poblaciones aledañas.

La fuerza de ventas de Grupo Corvi brinda servicio a clientes en todos los canales de distribución.

En 1946 se diversificó la empresa incursionando en la fabricación de dulces y chocolates, fundando Chocolates La Corona.

En la década de los 60's crecen los negocios y se fincan las bases para la expansión de la compañía.

En los años 70's continúa el crecimiento del Grupo mediante la inauguración de nuevos centros de distribución de abarrotes y la instalación de nuevas plantas para la producción de dulces y chocolates.

En los 80's se llevó a cabo una intensa reestructuración corporativa y funcional de la empresa, conformándose lo que hoy es Grupo Corvi.

En mayo de 1996, Grupo Corvi inició operaciones en el mercado primario de la Bolsa Mexicana de Valores después de una colocación del 23.65% de su capital social. Su clave de cotización es GCORVI UBL.

En 1999, la Compañía ha continuado expandiéndose hacia nuevos mercados y ha buscado innovar en el comercio al detalle; en materia de tecnología se encuentra en marcha la



implantación del sistema R-3 de SAP y una red de comunicaciones interna que dará posibilidad de enlazar en línea todas las operaciones del Grupo.

**Organización Sahuayo:** Es la subsidiaria más importante de Grupo Corvi; está dedicada a la distribución y comercialización de abarrotes y mercancías generales al mayoreo, medio mayoreo y menudeo.

Cuenta con 26 centros de distribución y 7 mostradores de venta directa.

Su capacidad de almacenamiento es superior a los 950,000 metros cúbicos; atiende más de 29 mil clientes en todos los canales de venta.

**Superpack:** Es una cadena de tiendas de autoservicio especializado conformada por 14 establecimientos ubicados en distintas ciudades del país.

Superpack ofrece paquetes de un mismo producto, que se arman en diferente número de unidades según el producto.

Superpack atiende principalmente al pequeño y mediano comerciantes.

Su piso de ventas supera los 7,965 m<sup>2</sup> y con base en el número de tickets expedidos, Superpack atiende anualmente a más de un millón de clientes.

#### Asociación con Parmalat

En el trimestre Sahuayo estableció acuerdo comercial para distribuir en forma exclusiva en el canal al mayoreo productos bajo la marca Parmalat.

Se distribuirán en condiciones favorables para Sahuayo, en precio y margen los siguientes tipos de leche: entera, descremada, semidescremada, fortificada, deslactosada y Vitaplus.

Se estima que la asociación contribuirá en el primer año con 0.5% de incremento en las ventas de Sahuayo y aumentará paulatinamente conforme se consolide la asociación.

Parmalat es líder mundial en producción y comercialización de leche UHT (ultra high temperature); participa con 12% en el mercado nacional de leche líquida en envase Tetra Pak.



Parmalat cuenta con una experiencia de casi 40 años (1961) y actualmente tiene presencia en 28 países del mundo.

### Rato de exclusividad entre Nestlé México y Grupo Corvi

En fechas recientes Organización Sahuayo, S.A., subsidiaria de Grupo Corvi dedicada a la distribución de abarrotes y productos complementarios, celebró contrato de exclusividad con Nestlé México, S.A. de C.V. para distribuir y comercializar en los canales al mayoreo, agropecuario y veterinario, las marcas ALPO y FRISKIES, alimentos para mascotas, cuya presencia y posición en el mercado de los Estados Unidos se considera de liderazgo en este segmento comercial.

Nestlé, compañía líder en el mundo en la fabricación y desarrollo de productos alimenticios para consumo humano y animal, convino que Organización Sahuayo fuese la compañía que distribuyera con exclusividad estas marcas en los canales señalados, confirmando con ello la importancia comercial de Sahuayo, dada su amplia cobertura geográfica, su extensa red de distribución y cerca de 30 mil clientes mayoristas, medio mayoristas y detallistas.

El impacto comercial de la distribución exclusiva representará alrededor del 1.0% de las ventas totales de Organización Sahuayo en el año 2000 y en los próximos cuatro años alcanzará hasta el 2.0% de los ingresos totales de la distribuidora.

En el marco de esta negociación, el contrato cobra relevancia considerando la importancia comercial de los productos que Sahuayo distribuirá con las marcas ALPO y FRISKIES, ya que Nestlé estima un valor para el mercado mundial de comida para perros y gatos superior a los 25 mil millones de dólares, siendo uno de los segmentos de mayor relevancia en el comercio al mayoreo.

ALPO y FRISKIES son marcas consolidadas en los Estados Unidos; su presencia.



## PRINCIPALES FUNCIONARIOS

Presidente del Consejo de Administración	AURELIO GOMEZ VILLASEÑOR
Director General	AURELIO GOMEZ VILLASEÑOR
Director de Finanzas	LUIS EDUARDO CERVERA VALDEZ

## SUBSIDIARIAS

NOMBRE EMPRESA	ACTIVIDAD PRINCIPAL	Nº DE ACCIONES (000 000)	% TEN.	C. ADQ. (\$ 000)	V. ACT. (\$ 000)
INTEGRACION CORPORATIVA CORVI S.A. DE C.V.	PRESTADORA DE SERVICIOS	37,745	99.99	0	1
INTEGRACION INDUSTRIAL CORVI, S.A. DE C.V.	ADMINISTRATIVOS FABRICA Y COMERCIALIZADORA DE CHOCOLATE	545,656	99.99	0	1
ORGANIZACION SAHUAYO, S.A. DE C.V.	COMERCIALIZADORA DE ABARROTES	69,141	99.71	0	1

FUENTE: INFORME FINANCIERO ANUAL POR EMISORA 2001

## FACTORES DE ÉXITO

Para esta empresa se identifican los siguientes factores, que se consideran el motivo de la realización de las alianzas estratégicas que se han dado con otras empresas:

- *LIDERAZGO*
- *EXPANSION DE MERCADO*
- *DESARROLLO DE PRODUCTO*
- *DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTO*
- *CALIDAD*
- *TECNOLOGÍA*





**GRUPO GIGANTE, S.A. DE C.V.**

DATOS GENERALES

Clave de Cotización: GIGANTE  
Series: \*  
Fecha de Constitución: 11/30/1983  
Fecha de listado en la BMV: 07/16/1991



DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Sector: Comercio al Mayoreo y Menudeo  
Tenedora pura de acciones de empresas dedicadas a la comercialización de mercancías bajo el sistema de autoservicio, a la operación de restaurantes y al desarrollo de centros comerciales.

Actividad Económica:

Principales Productos y/o Servicios: N/D

HISTORIA Y ACONTECIMIENTOS DE LA EMPRESA

A partir de 1940, se planeo el crecimiento de Gigante, siendo la ciudad de México y sus alrededores, el lugar para abrir las primeras 12 tiendas entre 1963 y 1977. En 1987, Gigante da un paso importante en crecimiento con la incorporación de 23 tiendas mas, pertenecientes a la cadena de tienda Astra con esta adquisición la cadena Gigante llevo a 82 sucursales. 1991 fue un año significativo para todo Gigante. Al inaugurarse la tienda numero 100 de la cadena, hecho sin precedentes en el mercado mexicano de tiendas de autoservicio, al convertirse Gigante en la primera cadena que logra un centenar de establecimientos en operación, bajo un mismo techo comercial en 1992, Gigante nuevamente ha dado otro paso en su crecimiento con la incorporación de 8 tiendas de la cadena "El Sardinero" y 30 de la cadena "Blanco". Al mismo tiempo que gigante se ha desarrollado, otros formatos de tiendas se han creado para conformar poco a poco el Grupo Gigante : Bodega Gigante, Super G y empresas asociadas: Radio Shack, Office Depot y Toks. Se ha integrado también al grupo

una inmobiliaria, cuya principal función es conseguir las mejores oportunidades para los terrenos de las tiendas y los centros comerciales del grupo.

El año pasado fue definitivo: la tercera firma del ramo, Grupo Gigante (GG), perdió la batalla frente a la arremetida de sus competidores, encabezados por Wal-Mart. Sus ventas y ganancias se deterioraron, fue último en la temeraria carrera por ofrecer los precios más bajos y se rezagó en los temas de distribución y tecnología.

Los analistas han puesto el grito en el cielo, alarmados ante los pobres resultados. A diferencia de sus rivales, las ventas de GG decrecieron (comparando igual número de tiendas de un año a otro), en tanto que el margen bruto, de 20.6%, se derrumbó tres puntos; tiene serias dificultades para generar dinero, lo que combinado con los débiles frutos en su esfuerzo por reducir gastos, nubla el horizonte para los próximos meses. Las utilidades del último trimestre de 2001, reducidas a la mitad respecto al mismo periodo de 2000, encendieron las luces de alerta.

El escenario podría oscurecerse más. Alguien saldrá perdiendo con el avance que tendrá Wal-Mart en este año y es muy probable que sea Gigante, el plan de 18 meses de la cadena líder contempla la construcción de 43 tiendas de todos los formatos. “Urge que hagan algo [en GG]”, o el deterioro será mayor.

Hay intentos. En enero la cadena anunció un acuerdo con PriceMart, el detallista estadounidense al que se atribuye la creación de los clubes de precios, para abrir cuatro establecimientos en año y medio con una inversión a partes iguales de \$40 millones de dólares. También reforzará su alianza con Radio Shack, el distribuidor de artículos electrónicos, a través de una reestructura operativa y la adición de 25 nuevas tiendas –un crecimiento sin precedente– a las 63 existentes. Para cerrar el círculo en materia de negocios conjuntos, los almacenes de artículos de oficina, Office Depot, inicia este año su expansión a Centroamérica.

Gigante ha optado por las alianzas en segmentos comerciales de baja competencia, como fórmula de diversificación de sus ingresos. Una ventaja de estos negocios, operados por la empresa combinada que se crea en cada caso, es que no significan grandes desembolsos para la tesorería del grupo: el crecimiento de Office Depot y Radio Shack será autofinanciado; la aportación de la cadena consiste en dotarlos de poder de compra y experiencia en apertura de establecimientos, relaciones con autoridades, elección de terrenos y conocimiento de los hábitos de los consumidores. Adicionales a los \$20 millones de dólares en el proyecto con

PriceMart, GG planea invertir \$120 millones en remodelaciones, mejoras en los sistemas y la ampliación de 7% en su piso de ventas, lo que incluye llevar de tres a siete los almacenes en territorio estadounidense.

Sin embargo, no está claro hasta dónde estas iniciativas puedan contrarrestar la caída. La participación de los negocios conjuntos en los ingresos es marginal, acepta la firma, no son parte medular de la estrategia de la compañía.

El problema número uno es de escalas, dice Robert Ford, de Merrill Lynch, quien agrega que lo más preocupante es la baja en el margen bruto de 22.7 a 20%, pues eso les exigirá volver a insistir en el programa de descuentos para sostener las ventas, no obstante que el año pasado no les dio resultado.

Este año será clave, lo más seguro es que Gigante vuelva a perder la partida ante Wal-Mart. Debería pensar en una venta o alianza, afirma, antes de que el valor de mercado de la empresa –de \$9,758 millones de pesos– se reduzca más. Sea cual sea el camino que tomen, deberán alcanzar las escalas de negocio que exige un ambiente de competencia cada vez más feroz, “y eso toma tiempo”. En el caso de Wal-Mart fueron siete años.

### Técnicas empleadas en los últimos años

2000

7 de septiembre

Arribo a Los Ángeles, California, con la expectativa de abrir un par de tiendas en el año.

2001

17 de enero

Apertura de 11 almacenes propios y cinco con sus socios de Office Depot.

29 de mayo

Decide que en adelante las tiendas serán comandadas de acuerdo con su formato, en lugar de ser operadas por región.

18 de septiembre

Acuerdo para operar las 13 tiendas de la cadena del sureste Super Maz, cuyas ventas ascienden a \$1,000

7 de noviembre

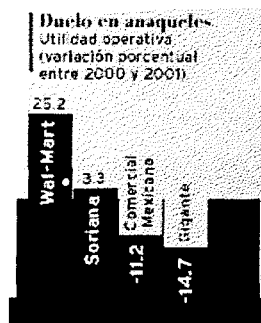
Anuncia el programa de inversiones para 2002: destinar entre \$120 y 130 millones a la remodelación, mejoras tecnológicas y apertura de tiendas en México.

2002

15 de enero

Alianza con PriceMat, de Estados Unidos a partir de una inversión de \$20 millones de dólares cada uno.

El primer paso es abrir cuatro almacenes de club de precio en un plazo de 15 meses



Duelo en anaqueles

---

FUENTE: INFORMACIÓN OBTENIDA EN BASE A  
PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LA BOLSA MEXICANA DE VALORES (BMV)  
PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LA REVISTA EXPANSION

## PRINCIPALES FUNCIONARIOS

Presidente del Consejo

ANGEL LOSADA GOMEZ

---



“Los Factores de Éxito de las Alianzas Estratégicas en emisoras del sector casas comerciales que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores”

Director General  
Corporativo de Amón. y Finanzas

ROBERTO SALVO HORVILLEUR  
FEDERICO CORONADO BROSIG

SUBSIDIARIAS

NOMBRE EMPRESA	ACTIVIDAD PRINCIPAL	No. DE ACCIONES (000 000)	*TEN.	C. ADQ. (\$ 000)	V. ACT. (\$ 000)
RADIO SHACK DE MEXICO, S.A. DE C.V.	ELECTRONICOS	1,336	99.00	65,451	17,572
GIGANTE, S.A. DE C.V.	AUTOSERVICIO	2,162,333	99.99	2,169,301	4,626,489
SERVICIOS GIGANTE S.A. DE C.V.	PRESTACION DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	5	99.98	50	8,992
CONTROTIENDAS, S.A. DE C.V.	INMOBILIARIA	76,076	99.99	76,076	2,370,316
CAFETERIAS TOKS, S.A. DE C.V.	RESTAURANTES	33,723	99.99	33,724	309,829
BODEGA GIGANTE, S.A. DE C.V.	INMOBILIARIA	1,363,644	99.99	341,803	451,118
GIGANTE FLEMING, S.A. DE C.V.	INMOBILIARIA	414	99.99	63,708	161,627
OFFICE DE POT, S.A. DE C.V.	ARTICULOS DE OFICINA	457	50.00	277,316	303,308
SERVICIOS TOKS, S.A. DE C.V.	PRESTACION DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	5	99.98	50	372
GIGANTE HOLDING INTERNATIONAL	INMOBILIARIA	22,447	99.99	215,940	132,834
CONTROLADORA DEL NORTE, S.A. DE C.V.	INMOBILIARIA	47,306	99.99	278,280	364,716
TIENDAS SUPER PRECIO, S.A. DE C.V. CENTRAL DE	AUTOSERVICIO	2,323	99.98	23,230	19,700
FRANQUICIAS, S.A. DE C.V.	USO DE MARCAS	50	99.98	50	50
PAGOS EN LINEA, S.A. DE C.V.	PRESTACION DE SERVICIOS	5	99.98	50	50

FUENTE: INFORME FINANCIERO ANUAL POR EMISORA 2001

FACTORES DE ÉXITO

Para esta empresa se identifican los siguientes factores, que se consideran el motivo de la realización de las alianzas estratégicas que se han dado con otras empresas:

- EXPANSION DE MERCADO
- DESARROLLO DE MERCADO
- DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTO

**GRUPO MARTI, S.A.**

DATOS GENERALES



Clave de Cotización:	GMARTI
Series:	*
Fecha de Constitución:	08/14/1981
Fecha de listado en la BMV:	04/13/1992

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Sector:	Comercio al Mayoreo y Menudeo Comercialización a través de tiendas propias de una amplia gama de equipo y ropa deportiva, para actividades como tenis, aerobics, alpinismo, campismo, buceo, natación, carrera, ciclismo, etc.
Actividad Económica:	
Principales Productos y/o Servicios:	Ropa deportiva, tenis, raquetas, pelotas y toda clase de equipo deportivo.

HISTORIA Y ACONTECIMIENTOS DE LA EMPRESA

Grupo Marti S.A. y subsidiarias (Marti) es un grupo de empresas mexicanas, cuyas principales actividades consisten en la compra-venta de artículos deportivos, la administración y explotación de club's deportivos. Los orígenes de Marti se remontan a los años treinta. En 1969 Marti crea un nuevo concepto de tiendas departamentales especializadas en artículos deportivos, dando una nueva fisonomía a la tienda de deportes tradicional Marti se mantiene a la vanguardia en cuanto al diseño, moda y especialización de los artículos deportivos, 5 club's de acondicionamiento físico y un club deportivo York, en total Marti comercializa mas de 180,000 productos (tomando en cuenta modelos tallas y colores) y opera con mas de 500 proveedores localizados en todo el mundo. Las principales fuerzas competitivas de las tiendas Marti son su ubicación, amplio surtido, calidad de productos y servicio especializado, todo esto a precios competitivos. Marti emplea a 1,199 personas, de las cuales 695 están dedicadas a la operación



de tiendas Martí, 272 a club's, 64 a bodegas deportivas y 104 a administración. La totalidad del personal es empleado por la subsidiaria deportes Martí, S.A. de C.V.

Grupo Martí, SA y Subsidiarias (Martí) logró crecer durante 2000 en términos reales, tanto en ventas como en utilidades debido a un cuidadoso manejo de los márgenes de comercialización, una reducción importante de los gastos de operación y nuevas estrategias de mercadeo consistentes básicamente en un gran surtido, variedad y buenos precios.

Hemos seguido con nuestro proyecto de crecimiento e inversión apoyados en la capitalización de la empresa. Durante el 2000 abrimos cinco tiendas Martí, cuatro Bodegas Deportivas, una Tienda Especializada Nike-Shop, dos nuevos centros de entretenimiento deportivo Sport City en los centros comerciales Santa Fé y Polanco; y un nuevo Centro de Desarrollo Integral Sport City Junior.

La estructura financiera es sana y nos permitirá continuar creciendo al ritmo que sea necesario para incrementar nuestra participación en los mercados en los que competimos.

Contamos con un equipo humano joven, capaz y comprometido con la empresa. Esto hace posible continuar incrementando los niveles de productividad a la vez que mejoraremos el servicio a nuestros clientes.

Para Martí el 2000 representó un año que se caracterizó por la continuación en la consolidación y fortalecimiento en sus aspectos comerciales, operativos y financieros.

El principal mercado de Martí está constituido por aquellas personas que gracias a su estilo de vida deportivo, buscan diferentes alternativas en cuanto a moda, calidad, diseño, surtido, tecnología, etc., en los productos relacionados con el deporte que practican.

Como resultado de su larga presencia y claro liderazgo en el mercado, Martí goza de un alto reconocimiento como tienda departamental especializada en zapatos, equipo de acondicionamiento físico, ropa y diversos artículos deportivos y de entretenimiento, dirigida principalmente a los sectores de ingreso alto y medio de la población.



En total Martí comercializa más de 180,000 productos (tomando en cuenta modelos, tallas y colores) y opera con más de 500 proveedores localizados en todo el mundo.

El Grupo tiene registrada la marca Martí, así como el diseño y logotipo distintivos que se refieren a dicha marca. Además, comercializa productos de marca propia.

Las tiendas Martí están posicionadas como líderes en su mercado, con una atractiva decoración y exhibición de mercancía que les confiere una imagen distintiva. Esta imagen proyecta las tiendas Martí como establecimientos donde se puede encontrar la mayor variedad en materia deportiva.

Las principales fuerzas competitivas de las tiendas Martí son su ubicación, amplio surtido, calidad de productos y servicio especializado, todo esto a precios competitivos.

---

FUENTE: INFORMACIÓN OBTENIDA EN BASE A:  
PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LA BOLSA MEXICANA DE VALORES (BMV)  
PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LA REVISTA EXPANSION

### PRINCIPALES FUNCIONARIOS

Presidente del Consejo de Administración	ALEJANDRO JOAQUIN MARTI GARCIA
Director General	ALEJANDRO JOAQUIN MARTI GARCIA
Director de Finanzas	NORBERTO RAUL FERNÁNDEZ LINARES



SUBSIDIARIAS

NOMBRE EMPRESA	ACTIVIDAD PRINCIPAL	Nº DE ACCIONES (000 000)	%TEN.	C.ADO. (\$ 000)	V.ACT. (\$ 000)
CENTRO COMERCIAL PABELLON BOSQUES	CENTRO COMERCIAL	2	7.75	1,792	13,420
DEPORTES MARTI, S.A. DE CV	VENTA DE ARTICULOS DEPORTIVOS	0	99.98	34,089	132,556
INMOBILIARIA PLAZA LINDAVISTA	CENTRO COMERCIAL	312	11.00	417	13,960
INMOBILIARIA SANTA URSULA TLALPÁN, S.A. DE CV.	INMOBILIARIA	0	99.99	257	57,155
INMOBILIARIA FIRPO FIESTA COAFA	INMOBILIARIA	1	0.04	0	1
CENTRO DEPORTIVO PEÑA FOBRE, S.A. DE CV.	CLUB DEPORTIVO	0	68.34	3,533	7,347
IMPORTADORA Y EXPORTADORA INDEMAR, S.A. DE CV.	IMPORTACION DE PRODUCTO TERMINADO	1	99.99	13,002	19,660
INMOBILIARIA LARCA COAFA, S.A. DE CV.	INMOBILIARIA	1	99.99	83,500	221,717
INMOBILIARIA FIRPO IZCALLI, S.A. DE CV.	INMOBILIARIA	1	99.99	60,205	106,223

FUENTE: INFORME FINANCIERO ANUAL POR EMISORA 2001

## FACTORES DE ÉXITO

Para esta empresa se identifican los siguientes factores, que se consideran el motivo de la realización de las alianzas estratégicas que se han dado con otras empresas:

- *LIDERAZGO*
- *EXPANSION DE MERCADO*
- *DIVERSIFICACION DEL PRODUCTO*
- *CALIDAD*

**GRUPO COMERCIAL GOMO, S.A. DE C.V.**

DATOS GENERALES

Clave de Cotización: GOMO  
Series: \*  
Fecha de Constitución: 06/30/1992  
Fecha de listado en la BMV: 09/12/1997



DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Sector: Comercio al Mayoreo y Menudeo  
Controladora de acciones de empresas dedicadas a la comercialización, distribución, compra venta, de toda clase de aparatos electrónicos, electrodomésticos y otros productos similares.

Actividad Económica:

Principales Productos y/o Servicios: Toshiba, Kenwood y Mitsubishi.

HISTORIA Y ACONTECIMIENTOS DE LA EMPRESA

La compañía tiene su origen en el año de 1989 cuando su fundador, el Lic. Juan Manuel Jiménez Gómez, inicio la importación y comercialización de equipos de audio y video de marcas de reconocido prestigio internacional. Así, en 1992 la compañía incorpora su primera distribución oficial bajo la marca Mitsubishi, para mas tarde agregar a esta las marcas Toshiba, Kenwood y Audiovox. En el año de 1997, Gomo inicia la comercialización de dos marcas propias, Naoki y Gomo, para la línea de audio y video. A finales de 1997 amplia sus distribuciones, con las marcas White Westinghouse y Frigidaire, en el rubro de la línea blanca. A principios de 1998, la compañía adquiere Chopin, S.A. de C.V., con lo cual inicia la comercialización de instrumentos musicales, artículos deportivos bajo la marca Yonex y equipos de audio de alta tecnología. Durante este año Gomo obtuvo la distribución de televisores y videocaseteras de alta tecnología de la marca Loewe. Así como de productos de la marca Philco orientados a un mercado de consumo popular. Asimismo ha iniciado la distribución de la línea de entretenimiento Play Station que comprende hardware y juegos de video.



Grupo Gomo, es uno de los principales comercializadores de aparatos eléctricos en el país, recibió después de dos años de trámites la autorización para colocar ADR's en la Bolsa de Nueva York. Esta compañía cuenta entre sus principales accionistas a Carlos Slim.

FUENTE: INFORMACIÓN OBTENIDA EN BASE A:

PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LA BOLSA MEXICANA DE VALORES (BMV)

PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LA REVISTA EXPANSIÓN

## PRINCIPALES FUNCIONARIOS

Presidente del Consejo de Administración	JUAN MANUEL JIMÉNEZ GOMEZ
Director General	JUAN MANUEL JIMÉNEZ GOMEZ
Director de Finanzas	CARLOS E. SANQUEZ BENITEZ TAMAYO

## SUBSIDIARIAS

NOMBRE EMPRESA	ACTIVIDAD PRINCIPAL	Nº DE ACCIONES (000 000)	*TEN.	C. ADQ. (\$ 000)	V. ACT. (\$ 000)
NO APLICA GRUPO	o	o	0.00	o	o
INTERNACIONAL GOMO, S.A. DE C.V.	COMERCIAL	19,800	99.00	15,985	200,568
PROMOTORES DE ELECTRONICA Y PLANEACION EMPRESARIA	SERVICIOS	o	98.00	49	3,812
WG DE MEXICO, S.A. DE C.V.	COMERCIAL	o	98.00	49	-2,266
CHOPIN, S.A. DE C.V.	COMERCIAL	3,338	51.04	15,608	15,869
TELECOMUNICACIONES GOMO, S.A. DE C.V.	COMERCIAL	o	51.00	25	-350
SERVICIOS INTEGRALES DE MUSICA, S.A. DE C.V.	SERVICIOS	o	98.00	48	56

FUENTE: INFORME FINANCIERO ANUAL POR EMISORA 2001

## FACTORES DE ÉXITO

Para esta empresa se identificaron los siguientes factores, que se consideran el motivo de la realización de las alianzas estratégicas que se han dado con otras empresas:

### ➤ LIDERAZGO



- *EXPANSION DE MERCADO*
- *DIVERSIFICACION DEL PRODUCTO*
- *TECNOLOGIA*

**GRUPO PALACIO DE HIERRO, S.A. DE C.V.**

DATOS GENERALES

Clave de Cotización: GPH  
Series: 1  
Fecha de Constitución: 07/11/1989  
Fecha de listado en la BMV: 04/20/1990

*El Palacio de Hierro*

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Sector: Casas Comerciales  
Actividad Económica: Controladora de acciones de empresas dedicadas principalmente a la comercialización de artículos y accesorios para uso personal y para el hogar.  
Principales Productos y/o Servicios: Ropa, Muebles para el hogar, regalos, etc.

HISTORIA Y ACONTECIMIENTOS DE LA EMPRESA

En 1888 los Señores Tron y Leautaud construyeron un edificio el centro histórico de la ciudad de México con la visión de abrir una tienda elegante de departamentos fue tal la popularidad que adquirió este edificio construido en acero y hierro por lo cual se decidió bautizar a la nueva tienda de departamentos como “el palacio de hierro”, constituyéndose como la primera sociedad anónima en el ámbito comercial mexicano, el 25 de marzo de 1958 se inauguró el Palacio de Hierro Durango. En 1963 el Palacio de Hierro se integra a grupo Bal entonces comandado por Don Raúl Bailleres actualmente dirigido por don Alberto Bailleres, en 1980 y 1989 se abrieron tiendas en el centro comercial Perisur y en el centro comercial de



Coyoacan, Santa Fe, en 1997 Polanco dentro de plaza Moliere y en 1998 en plaza Satélite, ubicado a el Palacio de Hierro como la tienda departamental de mas prestigio en México.

---

FUENTE: INFORMACION OBTENIDA EN BASE A:

PUBLICACION ELECTRONICA DE LA BOLSA MEXICANA DE VALORES (BMV)

PUBLICACION ELECTRONICA DE LA REVISTA EXPANSION

### PRINCIPALES FUNCIONARIOS

Presidente del Consejo de Administración	ALBERTO BAILLERES GONZALEZ
Director General	JOSE MARIA BLANCO ALONSO
Director de Finanzas	ERNESTO IZQUIERDO DE SOCHE

### FACTORES DE ÉXITO

Para esta empresa se identifican los siguientes factores, que se consideran el motivo de la realización de las alianzas estratégicas que se han dado con otras empresas:

- *LIDERAZGO*
- *CALIDAD*

SUBSIDIARIAS

NOMBRE EMPRESA	ACTIVIDAD PRINCIPAL	No. DE ACCIONES (000 000)	%TEN.	C. ADQ. (\$ 000)	V. ACT. (\$ 000)
AEROVICS, S.A. DE C.V.	ORGANIZAR SOC. MERCANTIL	0	17.81	40,547	95,222
EL PALACIO DE HIERRO, S.A. DE C.V.	TIENDA DEPARTAMENTAL	1,069,789	99.99	1,242,282	1,749,149
ADMINISTRACION DE RIEGOS BAL, S.A. DE C.V.	ADMINISTRACION DE RIESGOS	57	0.20	1,140	1,140
ESTACIONAMIENTOS COMERCIALES, S.A. DE C.V.	ESTAC. AUTOMOVILES	1	100.00	1,435	953
OTRAS INVERSIONES PERMANENTES CONFORTABLES DE MEXICO, S.A.		0	0.00	0	5,258
ALVAIN, S.A. DE C.V.	FABRICACION DE MUEBLES	7	100.00	2,430	4,855
IMPULSORA DISERTA, S.A. DE C.V.	PROM. Y ORGANIZAR SOC. MERCANTILES	97	100.00	206,774	410,330
ALBAGO, S.A. DE C.V.	PROM. Y ORGANIZAR SOC. MERCANTILES	1,447	100.00	44,242	111,558
	ARRENDAR Y SUBARRENDAR BIENES	92,021	100.00	92,558	475,019
INMOBILIARIA TOTOLAPA, S.A. DE C.V.	ARRENDAR Y CONSTRUIR BIENES INMUEBLES	74,951	100.00	77,610	263,165
ESTACIONAMIENTOS P.H., S.A. DE C.V.	ESTAC. DE AUTOMOVILES	0	100.00	50	20,988
PRESTADORA DE SERVICIOS, S.A. DE C.V.	SERVICIO DE LIMPIEZA	100	100.00	100	-773
INMOBILIARIA P.H. SANTA FE, S.A. DE C.V.	COMPRA VENTA Y RENTA DE B. MUEB. E. INM.	19	100.00	18,934	66,461

FUENTE: INFORME FINANCIERO ANUAL POR EMISORA 2001



**GRUPO PROVE-QUIM, S.A. DE C.V.**

**DATOS GENERALES**



Clave de Cotización:           GFQ  
Series:                            B  
Fecha de Constitución:        04/09/1953  
Fecha de listado en la BMV:   02/03/1997

**DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

Sector:                            Comercio al Mayoreo y Menudeo  
Controladora de acciones de empresas dedicadas al  
Actividad Económica:       almacenamiento y distribución de productos químicos  
  orgánicos, tanto sólidos como líquidos.  
Principales Productos  
y/o Servicios:                    N/D

**HISTORIA Y ACONTECIMIENTOS DE LA EMPRESA**

En la década de los cincuenta , con la industrialización del país, nace proveedores químicos generales, S.A. de C.V. con el antecedente de agencias Newell, empresa dedicada a la representación y distribución de productos químicos. La empresa crece con los años convirtiéndose en líder del mercado, y forma una completa red de distribución con sucursales en varias ciudades de la republica en 1974 cambia su razón social a Prove-Quim, nombre se refleja el espíritu de modernidad de la empresa. En 1986 adquiere la empresa solventes y productos químicos, S.A. de C.V. con lo cual obtiene una fuerte infraestructura de pipas y tanques, además de 28 años de experiencia en este mercado. En 1989 se realiza la compra del Grupo Bentley dedicada a la Distribución de solventes, con esto Prove-Quim logra una cobertura nacional con 19 sucursales y 337 personas dedicadas a la comercialización de insumos industriales.



En 1990 inicia el ofrecimiento de servicios ambientales con el cual provee soluciones para la disposición de residuos peligrosos y otros servicios relacionados. En 1992 se inician operaciones en Guatemala y en 1994 en el salvador. En 1995 iniciamos una nueva empresa llamada CCPQ, para comercializar productos al mercado de tintas, pinturas y adhesivos. En 1997 reforzamos nuestras operaciones en el salvador mediante la asociación estratégica con la empresa Dibar, S.A. y en el mismo año decidimos colocar al grupo en la Bolsa Mexicana de Valores. En 1998 continuamos nuestro crecimiento en Centroamérica, con una nueva operación en Costa Rica.

En mayo de 1999 Demet de México, realiza la adquisición del 99% de Grupo Prove-Quim -proquiiba- empresa distribuidora de materias primas para la industria de recubrimientos, solventes y químicos básico.

---

FUENTE: INFORMACIÓN OBTENIDA EN BASE A:

PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LA BOLSA MEXICANA DE VALORES (BMV)

PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LA REVISTA EXPANSION

### *PRINCIPALES FUNCIONARIOS*

Presidente del Consejo de Administración

Director de Administración y Finanzas

CARLOS GUILLERMO GARCIA  
MURIEL  
CARLOS ALEJANDRO CANO  
GRATECAT



SUBSIDIARIAS

NOMBRE EMPRESA	ACTIVIDAD PRINCIPAL	Nº DE ACCIONES (000 000)	%TEN.	C. ADQ. (\$ 000)	V. ACT. (\$ 000)
PROVE-QUIM-PROQUIBA S.A. DE CV.	COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS QUIMICOS	70,614	7.00	1	66,816
SOLVENTES Y PRODUCTOS QUIMICOS. S.A. DE CV.	COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS QUIMICOS	6,475	100.00	0	102,849
PRODUCTOS QUIMICOS BASICOS. S.A. DE CV.	COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS QUIMICOS	5,702	100.00	0	15,642
PROQUIBA INTERNACIONAL S.A. DE CV.	COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS QUIMICOS	8,736	100.00	0	377
PRO-QUIM DE EL SALVADOR. S.A. DE CV.	COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS QUIMICOS	12	100.00	92	851
DISTRIBUIDORA INTERNAL PROVE-QUIM S.A. DE CV.	COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS QUIMICOS	0	100.00	8	-506
PROVE-QUIM U.S.A. INC.	COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS QUIMICOS	1	100.00	0	687
PROVE-QUIM STARION S.A.	COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS QUIMICOS	7	100.00	133	4,237
GRUPO POCHECA S.A. DE CV.	COMERCIALIZACION DE PAPEL	1	58.00	100	15,177

FUENTE: INFORME FINANCIERO ANUAL POR EMISORA 2001

## FACTORES DE ÉXITO

Para esta empresa se identificaron los siguientes factores, que se consideran el motivo de la realización de las alianzas estratégicas que se han dado con otras empresas:

- *LIDERAZGO*
- *EXPANSION DE MERCADO*
- *DESARROLLO DE PRODUCTO*



“Los Factores de Éxito de las Alianzas Estratégicas en emisoras del sector casas comerciales que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores”

## EL PUERTO DE LIVERPOOL, S.A. DE C.V.

### DATOS GENERALES



Clave de Cotización: LIVERPOL  
Series: 1 C-1  
Fecha de Constitución: 09/30/1944  
Fecha de listado en la BMV: 01/21/1991

### DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Sector: Comercio al Mayoreo y Menudeo  
Actividad Económica: Controladora de almacenes de ropa y artículos para el hogar.  
Principales Productos y/o Servicios: Tenedora y arrendamiento de inmuebles y muebles.

### HISTORIA Y ACONTECIMIENTOS DE LA EMPRESA

El Puerto de Liverpool, S.A. de C.V., fue fundada en el año de 1847. La empresa es líder en el ramo del comercio en almacenes departamentales en la República Mexicana la empresa esta formada por 25 sociedades, 7 comerciales, 9 inmobiliarias y 9 de servicios. La estrategia de Liverpool se ha enfocado a los segmentos medio, medio alto y alto del mercado de tiendas departamentales, atendiendo tres aspectos principales: la calidad de servicio, la variedad de la mercancía y el precio.

Con cerca de 18,000 empleados en su nómina, Liverpool trata de resolver con tecnología uno de los mayores retos de los detallistas: la alta rotación de personal. Como parte de sus ambiciosos proyectos en materia de recursos humanos, el año pasado instauró la Universidad Virtual Liverpool, donde se pretende capacitar a los vendedores y, a la larga, retenerlos en la empresa durante más tiempo.

Liverpool participa mayoritariamente en nueve de los principales centros comerciales del país -Perisur, entre ellos, en el que posee 100% de los locales comerciales- y ha identificado alrededor de 25 a 30 ciudades donde sus tiendas podrían funcionar. Según los planes de la



compañía, en 2001 abrirá cuatro establecimientos más: tres almacenes Liverpool (en Chihuahua, Torreón y Querétaro) y uno de Fábricas de Francia en San Luis Potosí.

Puesto que el reto principal de esta corporación, que cerró el año 2000 con ventas por \$14,000 millones de pesos (6% arriba de 1999), es el de ofrecer la variedad de mercancía que el cliente requiere a un precio razonable y en el tiempo adecuado, Liverpool brindó especial atención a la logística. Pons hace referencia a sus tres centros de distribución (dos en la ciudad de México y uno en Guadalajara) y al concepto de “bodegas remotas”, que instalaron para manejar la mercancía de gran volumen y surtir a los clientes más rápido y mejor, además de proporcionar una ventaja a sus proveedores.

A partir de un plan quinquenal, la firma lleva a cabo un comparativo con los comerciantes más importantes del mundo para ubicarse, cuando menos, por encima del promedio. Este año se hará una inversión fuerte en el área de sistemas. Con las adaptaciones a instrumentar, estaremos por encima del promedio de los procesos comerciales internacionales.

Desde 1996, el plan de crecimiento de la firma líder, Liverpool, apunta hacia una mayor presencia regional mediante la apertura de tiendas bajo sus dos conceptos de almacén: Fábricas de Francia y Liverpool. Esta nueva etapa inició con la inauguración en ese año de una tienda en León y, al año siguiente, de ocho más en la región sureste del país. Todavía en los dos últimos años abrieron cuatro establecimientos, en Toluca, Cancún, Tapachula y Mérida.

Pero el gran salto lo dio el año pasado con la compra de 11 tiendas Salinas y Rocha, siete de las cuales transformó, a un costo de \$9 millones de dólares, en Fábricas de Francia. La expectativa de la compañía es que, en este año 2000, el paquete de nuevas adquisiciones le aporte entre 8 y 9% de sus ingresos. Fundada en 1947, la firma administra, además de los 16 almacenes Liverpool y 23 tiendas Fábricas de Francia, centros comerciales en la ciudad de México, Monterrey, Toluca y Tabasco, y participa en la gestión de algunos más. El esfuerzo financiero que supuso el plan de crecimiento, que a decir de los expertos aún no termina, ha repercutido en el balance de la compañía. Sus márgenes de operación y netos se verán afectados. Otros de sus pendientes, que la compañía ha anunciado que resolverá a finales de este año, es la remodelación de dos tiendas importantes –Perisur e Insurgentes– en la Ciudad de México.

La remodelación de tiendas ha sido una medida muy utilizada en el sector. Se calcula que, en promedio, por cada almacén reformado, las cadenas han dedicado \$4 millones de pesos. Entre los aspectos más atendidos está la introducción de sistemas informáticos que agilizan desde la mecánica de cobro en las tiendas hasta el control de inventarios y la proveeduría.

Los sistemas de pago también juegan un papel central en el nuevo marco de competencia. Después de que la crisis económica de 1995 alejó a los consumidores de la opción del crédito, hoy los almacenes están obligados a reactivarlo.

En cuatro años, entre 1994 y 1998, las ventas hechas con tarjeta de crédito pasaron de representar 23% del total a 12%. Pero la caída no es una tendencia uniforme. Gracias a una campaña de autorizaciones de crédito llevada a cabo en los primeros meses de 1999, que elevó a 1.1 millones el número de sus tarjetahabientes, Liverpool cerró el año con ventas a crédito por \$2,300 millones de pesos, 46% más que en el mismo periodo de 1998.

---

FUENTE: INFORMACIÓN OBTENIDA EN BASE A  
PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LA BOLSA MEXICANA DE VALORES (BSMV)  
PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LA REVISTA EXPANSION

## PRINCIPALES FUNCIONARIOS

Presidente del Consejo de Administración	MAX MICHELL SUBERVILLE
Director General	JOSE CALDERON MUÑOZ DE COTE
Director de Finanzas	JORGE ANTONIO SALGADO MARTINEZ

## FACTORES DE ÉXITO

Para esta empresa se identifican los siguientes factores, que se consideran el motivo de la realización de las alianzas estratégicas que se han dado con otras empresas:

- *LIDERAZGO*
- *EXPANSION DE MERCADO*



- DIVERSIFICACION DEL PRODUCTO
- CALIDAD
- TECNOLOGÍA

SUBSIDIARIAS

NOMBRE EMPRESA	ACTIVIDAD PRINCIPAL	Nº DE ACCIONES (000 000)	%TEN	C. ADQ. (\$ 000)	V. ACT. (\$ 000)
ADCON, S.A. DE. CV.	ADMON. CENTROS COMER.	19	31.00	19	272,438
SERVICIOS LIVERPOOL S.A. DE. CV.	SERV. ADM. Y COMPUT.	5,171	100.00	158,463	200,033
BODEGAS LIVERPOOL S.A. DE. CV.	ALMACEN DE MERCANCIAS	107	100.00	643	26,843
SERV. DE RECEP. Y DIST. S.A. DE. CV.	RECEP. Y DIST. DE MERCANCIAS	3,010	100.00	3,010	26,021
OPERADORA LIVERPOOL SACV(1) SUPERCENTROS COMERCIALES S.A. DE. CV.	SUBCONTROLADORA	1,244,092	100.00	732,275	4,673,574
BODEGAS S.A. DE. CV. PRIMARIO, S.A. DE. CV.	INMOBILIARIA	6,727	99.69	136,747	224,528
IMP. CO. S.A. DE. CV.	INMOBILIARIA	2,084	100.00	337,084	346,634
INM. FLOREAL S.A. DE. CV.	INMOBILIARIA	400	100.00	2,575	202,519
INM. GUADALAJARA S.A. DE. CV.	INMOBILIARIA	600	99.92	9,331	1,430,174
INM. PLUMOSO, S.A. DE. CV.	INMOBILIARIA	208	99.95	3,437	169,439
INM. TERMIDOR, S.A. DE. CV.	INMOBILIARIA	405	99.83	206,239	301,815
INM. DONSÁ, S.A. DE. CV.	INMOBILIARIA	613	99.99	147,139	348,944
CIPSA PERINORTE	INMOBILIARIA	136	99.99	117,823	220,163
ADCON TAB. S.A. DE. CV.	INMOBILIARIA	169	99.99	10,836	28,821
ADCON MONT. S.A. DE. CV.	INMOBILIARIA	1,500	100.00	34,038	34,038
ADCOAPA, S.A. DE. CV.	ADMON. CENTROS COMER.	3	99.92	1	127
ADATIZ, S.A. DE. CV.	ADMON. CENTROS COMER.	5	99.92	1	291
		7,237	60.31	410	-240
		7	62.30	2,296	2,462

FUENTE: INFORME FINANCIERO ANUAL POR EMISORA 2001



"Los Factores de Éxito de las Alianzas Estratégicas en emisoras del sector casas comerciales que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores"

## MAQUINARIA DIESEL, S.A. DE C.V.

### DATOS GENERALES



Clave de Cotización: MADISA  
Series: B L A  
Fecha de Constitución: 05/14/1990  
Fecha de listado en la BMV: 03/06/2001

### DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Sector: Casas Comerciales  
Actividad Económica: Compra-Venta de toda clase de maquinaria en general camiones, automóviles y sus agregados.  
Principales Productos y/o Servicios: Maquinaria Pesada

### HISTORIA Y ACONTECIMIENTOS DE LA EMPRESA

Madisa fue fundada en Monterrey, N.L. el 14 de mayo de 1946, por el Sr. Justo Odriozola en 1981, Madisa pasa a formar parte del Grupo Delta, S.A. el cual integra a empresas dedicadas a diferentes ramas de la economía. Con el respaldo de este grupo y teniendo como presidente de consejo administrativo a David Garza Lagüera, Madisa adquirió una mayor solidez en sus operaciones. Desde noviembre de 1994 Madisa cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores, en la selección del mercado intermedio, la clave de pizarra es "madisa". Madisa cuenta con un programa de capacitación para dar un excelente servicio al cliente.

En 1996 una empresa más pasa a formar parte del Grupo delta, S.A. Tracto Partes y Equipos, S.A. de C.V. (TP Equipos), empresa que comienza sus operaciones en el mercado mexicano desde 1958, con el propósito de cubrir la creciente demanda de equipo especializado para la industria y la construcción e toda la Republica Mexicana con sucursales en Monterrey, Torreón, Tampico, Guadalajara y México, D.F.



En Agosto de 200 se adquirió Mextrac, S.A. de C.V. empresa que comienza sus operaciones, en 1926, distribidora de equipo caterpillar y prestigiadas marcas en la zona centro y sureste de México.

El 2 de Enero de 2001, Mextrac y TP Equipos se fusionan con Madisa cambiando su razón social a Maquinaria Diesel, S.A. de C.V., de esta manera Madisa incrementa su capacidad de ofrecer un mejor servicio, mayor cobertura y una amplia gama de productos y servicios.

Actualmente cuentan con 37 sucursales en casi toda la Republica Mexicana desde Piedras Negras Coah. hasta Cancún, Q.R. y 1253 empleados.

---

FUENTE: INFORMACIÓN OBTENIDA EN BASE A:

PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LA BOLSA MEXICANA DE VALORES (BMV)

PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LA REVISTA EXPANSION

### PRINCIPALES FUNCIONARIOS

Presidente Ejecutivo

DAVID FRANCISCO GARZA  
SANTOS

Director General

OSCAR NATIVIDAD RODRÍGUEZ  
GONZALEZ

Director de Finanzas

VICTOR VILEGAS DE LA FUENTE

### FACTORES DE ÉXITO

Para esta empresa se identifican los siguientes factores, que se consideran el motivo de la realización de las alianzas estratégicas que se han dado con otras empresas:

- *LIDERAZGO*
- *EXPANSION DE MERCADO*
- *DESARROLLO DE PRODUCTO*
- *CALIDAD*



“Los Factores de Éxito de las Alianzas Estratégicas en emisoras del sector casas comerciales que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores”

- > EFICIENCIA
- > TECNOLOGÍA

SUBSIDIARIAS

NOMBRE EMPRESA	ACTIVIDAD PRINCIPAL	Nº DE ACCIONES (000 000)	% TEN.	C. ADQ. (\$ 000)	V. ACT. (\$ 000)
TRACTOPARTES Y EQUIPOS SACV	COMPRA-VENTA MAQUINARIA	90,000	99.99	75,570	125,582
EXPOMEX, INC	COMPRA-VENTA MAQUINARIA	5	100.00	17	3,508
SERVICIOS DE EXIGO SACV	SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	50	99.99	50	289
AERO SERVICIOS AZTECA SA DE CV	AERO TAXI COMERCIAL	50	99.99	50	26,125
ESPACIOS Y SOLUCIONES SA DE CV	PRESTACION DE SERVICIOS	50	99.99	50	256,651

FUENTE: INFORME FINANCIERO ANUAL POR EMISORA 2001



**NADRO, S.A. DE C.V.**

DATOS GENERALES

Clave de Cotización: NADRO  
Series: B  
Fecha de Constitución: 10/26/1943  
Fecha de listado en la BMV: 05/08/1985



DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Sector: Comercio al Mayoreo y Menudeo  
Actividad Económica: Compra-Venta, fabricación, distribución, importación, exportación y recibo en consignación de toda clase de productos medicinales, farmacéuticos y químicos.  
Principales Productos y/o Servicios: Productos farmacéuticos, químicos, artículos de perfumería, de tocador, de belleza, escolares, alimenticios, fotográficos, regalos, hogar, tabaquería, dulcería y juguetería.

HISTORIA Y ACONTECIMIENTOS DE LA EMPRESA

El 26 de Octubre de 1943, Don Eustaquio Escandón Galindo y un grupo de empresarios fundaron Nacional de Drogas S.A. de C.V. quienes tuvieron la idea de crear un centro especializado de Almacenamiento y Distribución de los productos farmacéuticos que permitiera hacer llegar en forma eficaz y oportuna dichos productos del fabricante a los puntos de consumo. Posteriormente con el trabajo conjunto de empleados y el gran esfuerzo por llevar nuestro servicio a todo el país se fueron estableciendo Sucursales; actualmente son 15 y que distribuyen los diferentes productos en toda la República Mexicana. Además de contar con las Oficinas Corporativas, las cuales son centro vital de Nuestra Organización.

Con el paso del tiempo y como parte del cambio hacia el mejoramiento y la modernización, en 1990 Nacional de Drogas cambia su razón social a NADRO S.A. de C.V. la cual persiste hasta nuestros días.



Por más de cincuenta años el nombre de NADRO ha estado ligado a la Distribución, recorriendo todo el País y brindando salud a sus habitantes a través de los productos farmacéuticos de mayor calidad en el mundo.

En 1985 la empresa es listada en la Bolsa Mexicana de Valores en 1993 se da la escisión de Controladora de Farmacias, s.a. de c.v. (cofar), ese mismo año se concreta una alianza estratégica con McKesson Corporation, el distribuidor líder de productos farmacéuticos en los Estados Unidos de América por último en 1997 se abren dos programas de American Depositary Receipts (adr's), uno para la serie "B", y otro para la serie "L" de acciones a partir del 28 de diciembre, la empresa cuenta con una serie única de acciones "B", que cotiza en el mercado de valores. En 1999 se establece un programa de acciones para ejecutivos de la empresa. En 2000 se trasladan las oficinas corporativas a Santa Fe.

Con base en sus casi 59 años de operar en el mercado farmacéutico y a la vanguardia en el sector de distribución, NADRO ha trascendido su papel tradicional y se ha transformado en un socio comercial del detallista y del fabricante, mediante el desarrollo permanente de servicios de valor agregado que optimizan la utilización de activos -producto, información y recursos- tanto hacia arriba como hacia abajo de la cadena, para respaldar y adaptarse a las necesidades cambiantes de ambos eslabones.

En beneficio del detallista, NADRO ha desarrollado y perfeccionado sistemas de administración y control de inventarios que le ofrece de manera totalmente gratuita, y que le indican la cantidad óptima a mantener de producto, dependiendo de la zona geográfica y de la temporada del año, reduciendo de este modo sus necesidades de financiamiento de inventarios y, por consiguiente, maximizando su generación de flujo de efectivo, y respaldando su éxito comercial.

Adicionalmente, la empresa ofrece capacitación continua al personal de las farmacias, brindándoles asesoría en cuanto al diseño de sus locales, y al mejor acomodo de sus productos, lo que repercute favorablemente en la eficiencia, atención y nivel de servicio. En un gran esfuerzo por apoyar su operación, NADRO ha otorgado al detallista crédito de manera revolvente por 1,800 millones de pesos en promedio durante el año.

En beneficio del fabricante, los sistemas de mercadotecnia estratégica de NADRO brindan información acerca de tendencias de ventas por producto, y por zona geográfica, respaldando de esta manera la planeación, el desarrollo y la comercialización de su mercancía.

Adicionalmente, NADRO apoya de manera intensa el lanzamiento de productos nuevos al mercado, mediante su colocación de manera simultánea en todos los puntos de venta del país, y la distribución de folletería, lo que incrementa su difusión y visibilidad en el mercado.

En el año 2001, el mercado privado de productos farmacéuticos registró una disminución del 2.7% anual en unidades, lo que fue ocasionado, en gran medida, por la desaceleración experimentada por la economía en general.

No obstante este medio ambiente recesivo, NADRO mantuvo un balance general sin créditos bancarios, y generó un flujo de efectivo igual a 549 millones de pesos. La alta generación de flujo de efectivo garantiza la solidez financiera de la empresa, y su crecimiento futuro sobre bases sanas.

Durante el año 2001, se abastecieron las necesidades de productos farmacéuticos de los hospitales y clínicas de PEMEX en algunas regiones del país. De esta manera, la empresa explora oportunidades en el sector salud y afina su infraestructura operativa, comercial y de sistemas de información, para brindar servicios especializados de distribución a instituciones de gobierno.

NADRO obtuvo un rendimiento sobre capital contable promedio de 21.9% en 2001, excluyendo de la utilidad neta tanto partidas extraordinarias, como aquellas que no representan un flujo real de efectivo.

NADRO decretó un pago de dividendos que ascendió a 126 millones de pesos históricos en junio de 2001, y que representó un 28.9% de las utilidades netas del año anterior, excluyendo partidas extraordinarias y aquellas que no representan flujo de efectivo. Así mismo, los dividendos pagados fueron equivalentes a 13.9 millones de dólares. La empresa se ha fijado, como política de dividendos, el mantener el pago de los mismos en términos de dólares similar en los próximos años, con el objetivo fundamental de retribuir adecuadamente al inversionista.

En un esfuerzo permanente de modernización, NADRO ha mantenido una política



vigorosa de reinversión de utilidades. En el año 2001, la empresa destinó un total de 101 millones de pesos a la inversión en activos, asignando 27 millones de pesos a la compra de equipos de cómputo y oficina, 13 millones de pesos a la renovación de vehículos repartidores, así como 61 millones de pesos a la adquisición de terrenos, inmuebles y diversas construcciones en proceso.

No obstante el incremento de recursos que se requieren para financiar la operación del detallista, y el aumento en el nivel de inventarios, NADRO estuvo en posibilidad de atender estos requerimientos sin necesidad de recurrir a préstamos bancarios. La empresa mantiene su crecimiento sobre bases sólidas, en cumplimiento con sus objetivos financieros. Así mismo, la empresa incrementó en 8.3% anual los recursos en capital contable, a un nivel de 2,249 millones de pesos, lo que fortalece su estructura financiera y brinda seguridad y respaldo a la operación de los fabricantes.

La alianza establecida con McKesson Corporation, empresa líder en la distribución de productos farmacéuticos en Estados Unidos, detenta una importancia estratégica para la empresa, a la luz de la evolución probable del sistema nacional de salud, y los efectos que este proceso pudiera tener en el mercado farmacéutico nacional, en los próximos años. Adicionalmente, la transferencia de sistemas de información y tecnología por parte de McKesson Corporation ha sido fundamental para la empresa, coadyuvando al logro de eficiencias y al mejor control de la operación.

NADRO está comprometida a fomentar el desarrollo conjunto tanto del detallista, como del fabricante, mediante la continua integración de sus cadenas de suministro, atendiendo no solamente sus necesidades y requerimientos de manera permanente, mediante múltiples servicios de valor agregado, sino también adaptándose a un medio ambiente competitivo, cambiante, y de retos y oportunidades múltiples. Indudablemente, al incrementarse las demandas por servicios de salud en México en el futuro, derivado de las transiciones demográfica y epidemiológica, NADRO se encontrará entre las empresas que, habiendo desarrollado servicios innovadores, estarán en condiciones no solamente de responder a la nueva realidad del país, sino que inclusive contribuirán a definir los nuevos parámetros operativos y de competencia.

Con base en su sólida estructura financiera y operativa, y en su compromiso perpetuo de mejora continua en los servicios al detallista y al fabricante, NADRO desempeñará un papel protagónico en el desarrollo del sector salud, en el inicio del Siglo XXI.

Los aspectos más relevantes de la operación de la empresa se analizaron a continuación, encontrándose todas las cifras reexpresadas a pesos constantes al 31 de diciembre de 2001, y todos los cambios porcentuales expresados en términos reales.

No obstante el medio ambiente económico recesivo que se vivió durante el año, y que suscitó que el mercado privado de productos farmacéuticos registrara una disminución del 2.7% anual en unidades, las ventas netas de la empresa se mantuvieron constantes con respecto al año anterior, en un nivel de 16,317 millones de pesos en 2001.

Se prevé que las ventas de la empresa retomarán su nivel de crecimiento en el año 2002, como resultado, entre otros factores, de su sólida estrategia, de un clima competitivo estable, y del crecimiento real en el precio de los productos farmacéuticos, derivado fundamentalmente de la gran disparidad existente entre el nivel de precios de estos productos en México, y el nivel que prevalece en otros países, en especial, Estados Unidos. A corto y mediano plazo, otros factores estructurales, tales como la transición demográfica y epidemiológica por las que se encuentra transitando el país, provocarán un incremento muy significativo en las demandas por servicios de salud, brindando, de esta manera, un crecimiento natural al mercado farmacéutico.

Durante el año 2001, se abastecieron las necesidades de productos farmacéuticos de los hospitales y clínicas de PEMEX en algunas regiones del país. De esta manera, la empresa explora oportunidades en el sector salud y afina su infraestructura operativa, comercial, y de sistemas de información, para brindar servicios especializados de distribución a instituciones de gobierno.

Los programas permanentes de eficiencia y sostenimiento de costos bajos que la empresa ha implementado con éxito durante varios años, han contribuido de manera significativa para incrementar los niveles de productividad.

El margen de operación de la empresa se ubicó en 3.1%, por lo que la utilidad de operación ascendió a un nivel de 503 millones de pesos. Así mismo, el flujo operativo generado por NADRO fue igual a 549 millones de pesos en el año.

Aún cuando las tasas de interés experimentaron una baja sensible con relación al nivel de tasas observado en el año 2000, el flujo de efectivo generado por la empresa permitió obtener intereses ganados por 37 millones de pesos. Este monto fue superior a la suma de la pérdida monetaria generada, y de los intereses pagados, por lo que la empresa obtuvo en su renglón de costo integral de financiamiento, un producto financiero equivalente a casi 10 millones de pesos.

La sólida estructura de la empresa le permitió financiar sus requerimientos de capital de trabajo, sin necesidad de recurrir a préstamos bancarios. La empresa mantiene su crecimiento sobre bases sanas, en cumplimiento con sus objetivos financieros. El flujo operativo generado por NADRO le proporcionó así mismo los recursos necesarios para financiar requerimientos diversos, tales como el pago de dividendos en apego a su política establecida, la renovación de la flotilla de vehículos repartidores, así como para efectuar remodelaciones y mejoras a centros de distribución y oficinas, y adquisiciones de inmuebles y terrenos adyacentes a los mismos. Gracias a estas inversiones, NADRO se encuentra en condiciones de ampliar, a un costo mínimo, su capacidad operativa cuando así se juzgue conveniente, en anticipación del crecimiento significativo que puede experimentar el mercado farmacéutico nacional, derivado del aumento esperado en las demandas por servicios de salud de la población en los próximos años.

Finalmente, es importante enfatizar que la empresa vislumbra condiciones competitivas estables para el año 2002. NADRO se encuentra enfocada en brindar servicios de valor agregado en beneficio de su clientela, para incrementar su volumen de operación. Así mismo, los programas de eficiencia y sostenimiento de costos bajos que la empresa ha establecido de manera permanente, continuarán rindiendo sus frutos en el corto, mediano y largo plazo. Actualmente la empresa explora oportunidades diversas, tanto en el sector salud, como en el sector privado, para maximizar el aprovechamiento de su amplia red de distribución en todo el país.



## PRINCIPALES FUNCIONARIOS

Presidente del Consejo de Administración	PABLO ESCANDON CUSI
Director General	PABLO ESCANDON CUSI
Corporativo General Adjunto	GUILLERMO PEREZ CEREZO

## SUBSIDIARIAS

NOMBRE EMPRESA	ACTIVIDAD PRINCIPAL	Nº DE ACCIONES (000 000)	% TEN.	C. ADQ. (\$ 000)	V. ACT. (\$ 000)
NO APLICA	NO APLICA	0	0.00	0	0

FUENTE: INFORME FINANCIERO ANUAL POR EMISORA 2001

## FACTORES DE ÉXITO

Para esta empresa se identificaron los siguientes factores, que se consideran el motivo de la realización de las alianzas estratégicas que se han dado con otras empresas:

- *EXPANSIÓN DE MERCADO*
- *DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTO*
- *CALIDAD*
- *EFICIENCIA*
- *TECNOLOGÍA*

**GRUPO CASA SABA, S.A. DE C.V.**

DATOS GENERALES



Clave de Cotización: SAB  
Series: .  
Fecha de Constitución: 11/16/1982  
Fecha de listado en la BMV: 12/07/1993

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Sector: Casas Comerciales  
Actividad Económica: Distribución y venta de artículos a farmacias y cadenas farmacéuticas a nivel nacional.  
Principales Productos y/o Servicios: Productos farmacéuticos.

HISTORIA Y ACONTECIMIENTOS DE LA EMPRESA

En 1982 el Dr. Adolfo Preston Autrey funda la Botica American en Tampico, Tamps. y cuatro años mas tarde se asocia con su hijo, Adolfo Alejandro Austrey, juntos conforman Autrey y Autrey. en 1905, muere el Dr. Adolfo Preston Autrey; la empresa cambia su nombre por Autrey y Sucesores, hasta 1917 que regresa a ser Botica Americana en 1922, Adolfo E. Autrey Davila inicia ventas al mayoreo en la Huasteca en 1941, se adquiere Droguería azteca en la ciudad de México, cambiando el giro al dedicarse exclusivamente a la distribución de medicamentos al mayoreo en 1944, cambia su razón social a casa Autrey, S.A. ubicándose en su actual domicilio. A finales de los años 50's, se funda la primera de una cadena de sucursales en Monterrey, N.L. para proporcionar un mejor servicio de distribución y encontramos lo mas cercano posible a todos nuestros clientes.

Los accionistas de Casa Autrey se enteraron por un anuncio en la prensa que esta compañía fue bautizada como Casa Saba. En enero, la mayor distribuidora de productos farmacéuticos del país (con 26% del mercado), fue comprada por Isaac Saba Raffoul dueño de Grupo Xtra y de Trevira, negocio global de fibras sintéticas. Desde que tomó posesión de esta compañía, el llamado “rey del poliéster” y sus hijos recortaron gastos superfluos y



trabajadores. Dieron también órdenes de que no saliera un peso de la compañía sin autorización superior. Entre los primeros resultados de esta política está el haber obtenido utilidades durante el primer trimestre de este año, contra pérdidas de más de \$20 millones de dólares el año pasado.

Los Saba encontraron que Autrey padecía de una operación poco eficiente. Merrill Lynch afirma que las cuentas incobrables de Autrey en 1999 representaron 1.5% de sus ventas. Los Saba buscan agilizar el tiempo de cobro de las cuentas. En otro frente, buscarán deshacerse de los negocios menos rentables, entre los que podría estar la distribución de productos de belleza, alimentos enlatados y publicaciones, que en 1999 aportaron 17% de la facturación de la empresa. Merrill Lynch prevé que en los próximos 12 meses vendan la distribuidora de revistas Citem.

Con \$15 millones de dólares de inversión nace el portal vertical [Estarbien.com](http://Estarbien.com), de Casa Saba y Grupo Televisa. Asociación estratégica en la que cada empresa participa con 50% para hacer realidad el sitio dedicado a salud, belleza y cuidado personal.

Gabriel Saba, director general adjunto de la empresa que lleva su apellido, comenta que el mercado de salud en México es de \$8,000 millones de dólares anuales. Explica que el negocio se basa, principalmente, en publicidad y patrocinios de empresas, laboratorios y comunidades de especialidades médicas.

Casa Saba (antes Casa Autrey) es uno de los líderes en distribución de medicamentos en la República, reparte más de 30 millones de productos cada mes, en más de 22,000 farmacias de la república.

Por su parte, el emporio encabezado por Emilio Azcárraga se encargará de promover el portal en sus diferentes medios de comunicación. “Estarbien es una de varias iniciativas en materia de internet con las cuales pretendemos fortalecer nuestra presencia en los servicios en línea”.

Estarbien se suma a otros portales de salud que hay en México como [medicaonline.com](http://medicaonline.com), [salutia.com](http://salutia.com) y [eHealthla.com](http://eHealthla.com).



“Los Factores de Éxito de las Alianzas Estratégicas en emisoras del sector casas comerciales que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores”

## PRINCIPALES FUNCIONARIOS

Presidente del Consejo de Administración ISAC SABARAFFOUL  
 Director General MANUEL SABA ADES  
 Director de Finanzas ALEJANDRO SADURNI GOMEZ

## SUBSIDIARIAS

NOMBRE EMPRESA	ACTIVIDAD PRINCIPAL	No. DE ACCIONES (000 000)	%TEN.	C. ADQ. (\$ 000)	V. ACT. (\$ 000)
CASA AITREY, S.A. DE C.V.	DISTRIBUIDOR DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS	1,055	99.99	0	1,633,270
TRANSPORTES MARPROA, S.A. DE C.V.	TRANSPORTE PUBLICO EN GENERAL DE CARGA	11	99.50	0	28,767
ORGANIZACION SIF, S.A. DE C.V.	SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	1,098	99.99	0	2,260
ALTA DEL CENTRO, S.A. DE C.V.	INMOBILIARIA	14	99.50	0	28,274
BLOQUES Y LADRILLOS, S.A. DE C.V.	INMOBILIARIA	21,779	99.99	0	47,599
CAFA, S.A. DE C.V.	INMOBILIARIA	13	99.50	0	22,291
ESTRELLA DEL PACIFICO, S.A. DE C.V.	INMOBILIARIA	4	99.99	0	14,611
INMOBILIARIA OSA MAYOR, S.A. DE C.V.	INMOBILIARIA	10	99.50	0	17,744
INMUEBLES LA LAGUNA, S.A. DE C.V.	INMOBILIARIA	6	99.50	0	9,674
INMUEBLES VISOSIL, S.A. DE C.V.	INMOBILIARIA	8,725	99.99	0	444,924
SOLO, S.A. DE C.V.	INMOBILIARIA	3	99.99	0	17,283
ULTIMA DEL GOLFO, S.A. DE C.V.	INMOBILIARIA	14	99.50	0	26,263
DISTRIBUIDORA ECLIPSE, S.A. DE C.V.	INMOBILIARIA	87	99.99	0	4,680
INMOBILIARIA PERCEVAL, S.A. DE C.V.	INMOBILIARIA	501	99.99	0	1,186
INMOBILIARIA ILIRIA, S.A. DE C.V.	INMOBILIARIA	2,674	99.99	0	10,615
DROGUEROS, S.A. DE C.V.	DISTRIBUIDOR DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS	50	99.99	0	284,578

FUENTE: INFORME FINANCIERO ANUAL POR EMISORA 2001



## FACTORES DE ÉXITO

Para esta empresa se identifican los siguientes factores, que se consideran el motivo de la realización de las alianzas estratégicas que se han dado con otras empresas:

- *EXPANSION DE MERCADO*
- *DESARROLLO DE PRODUCTO*
- *DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTO*
- *CALIDAD*
- *EFICIENCIA*



“Los Factores de Éxito de las Alianzas Estratégicas en emisoras del sector casas comerciales que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores”

## ORGANIZACIÓN SORIANA, S.A. DE C.V.

### DATOS GENERALES



Clave de Cotización:	SORIANA
Serie:	B
Fecha de Constitución:	12/18/1981
Fecha de listado en la BMV:	09/30/1987

### DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Sector:	Comercio al Mayoreo y Menudeo Por medio de sus subsidiarias, la comercialización de artículos básicos en la alimentación, vestido e indispensables para el hogar por medio del sistema de autoservicio.
Actividad Económica:	
Principales Productos y/o Servicios:	Artículos básicos en alimentación, vestido, etc.

### HISTORIA Y ACONTECIMIENTOS DE LA EMPRESA

Soriana nació en Torreón, Coahuila, en 1905, era una tienda dedicada a la venta de telas. En los años 30's Soriana se orientó a la venta de mayoreo, cubriendo parte de la Sierra de Chihuahua y el estado de Sonora. En 1958 se cambió el sistema de mostrador al de autoservicio, movimiento de gran trascendencia en la evolución del negocio. En 1968 se abrió el primer centro comercial en Torreón y representa el giro que se convertiría en la piedra angular de la empresa y con ella un paso de trascendencia para Soriana. En 1971 se decide iniciar un crecimiento acelerado y para ello, fue necesaria la integración del sistema detallista para la contabilidad, el control y Coahuila en 1974 se abre el primer centro comercial en la Ciudad de Monterrey, N.L. y en 1989 se trasladan las oficinas generales de Torreón a Monterrey. Actualmente Soriana cuenta con 81 tiendas.

Organización Soriana es una de las principales cadenas de tiendas de autoservicio en el país, y su director general es Ricardo Martín Bringas. Durante 1999 la empresa invirtió \$2,022 millones de pesos en la construcción de 11 tiendas y la adquisición de tres más. Asimismo, continuó con su remodelación de tiendas, adquirió terrenos y realizó fuertes inversiones en tecnología de información, además de la construcción de dos centros de distribución. Para el año 2000 tiene proyectado una inversión de \$1,760 millones de pesos, la cual contempla principalmente la apertura de 11 tiendas, actualización de establecimientos, adquisición de terrenos y mejoras en los sistemas de información.

En el último trimestre del año Soriana inauguró siete tiendas, dos de ellas en Ciudad Juárez, Chihuahua, y sendos locales en las ciudades de Guadalajara, Chihuahua, Hermosillo, Puebla y Pachuca. Con estas aperturas la expansión del año consistió en 13 tiendas, ampliando la cobertura de Soriana a los estados de Colima, Puebla, Hidalgo, Tabasco, Michoacán, Sinaloa y Sonora. Al cierre de 1999, Soriana concluyó con 89 tiendas en operación y un total de 750,711 metros cuadrados de área de piso de ventas.

En el primer trimestre de este año se abrieron dos tiendas incluidas en el programa del 2000, una está ubicada en León y otra en Monterrey. Adicionalmente, se encuentran en proceso de construcción dos tiendas, una más en Monterrey y otra en Gómez Palacio, Durango.

La apertura de dos tiendas en el segundo trimestre, tres para el tercero y cuatro para el último tramo del año. La apertura de estas 11 tiendas llevo a Soriana a cumplir el objetivo anunciado de 100 tiendas para el 2000. Esto representa un incremento de 12.4% en el piso de ventas respecto de 1999.

El incremento en ventas refleja el positivo desempeño de la actividad económica durante 1999, así como las estrategias comerciales de promoción permanente y la mejora en el nivel de servicio ofrecido en las tiendas, lo cual se observó en un incremento real a tiendas comparables de 2.1% para el año y, por otra parte, a la contribución de las 13 tiendas inauguradas durante el año.

Es importante señalar que este sobresaliente desempeño se generó en una de las etapas de mayor competencia en el mercado, además de contrarrestar exitosamente el efecto

---

negativo que le genera la solidez del peso en sus tiendas de la frontera norte. Soriana es una empresa que tiene la mayor parte de sus tiendas en una de las zonas con mayor poder adquisitivo (la frontera norteña) que, a diferencia de las demás en su sector, una debilidad del peso frente al dólar le genera mas oportunidades de comercio.

Por otra parte, la adecuada administración de descuentos y promociones; la eficiencia en el control de los inventarios; mejora en su distribución y el estricto control de los gastos de operación le permitieron que el margen de operación, es decir, la utilidad de operación a ventas, se ubicara en niveles de 7.84%, ligeramente por arriba del obtenido en 1998 y muy superior al registrado por las otras cadenas.

Como resultado de su programa de expansión, los activos fijos crecieron 16.21%, mientras que sus activos totales lo hicieron en 18.38%. Su nivel de liquidez disminuyó ligeramente, es decir, la proporción de activo circulante a pasivo circulante pasó de 1.09 veces en 1998 a 1.03 veces al cierre de 1999. No obstante, dicho nivel es bueno, ya que no refleja ningún problema para cumplir con sus compromisos de corto plazo.

Soriana continúa operando sin pasivo con costo, lo que muestra la sólida liquidez y solvencia financiera de la empresa. Es importante destacar que el crecimiento en tiendas es financiado con recursos propios generados por la operación.

En el primer trimestre del 2000 continuó la recuperación en el consumo, lo que aunado a la apertura de dos nuevas tiendas (para llegar a 91) favoreció el incremento en las ventas. El margen de operación declinó ligeramente, como resultado de los descuentos que realizaron para penetrar nuevos mercados y los gastos por apertura de tiendas. Pese a ello la rentabilidad operativa se mantiene en buenos niveles.

Los títulos de Soriana registraron una caída de casi 24% hasta el 12 de mayo de ese año, respecto del precio obtenido un año atrás, situación que parece no concordar con el desempeño de la empresa y el de las demás empresas del sector. Al realizar un comparativo de parámetros bursátiles, se puede apreciar que en todos los indicadores, las acciones de Soriana se encuentran rezagadas. Si tomamos en cuenta que Soriana no cuenta con pasivos con costo, se podría asumir que su relación de precio entre flujo operativo por acción debería estar más cerca del que están dispuestos a pagar los inversionistas por WalMex, es decir, que la relación PAFOPA de Soriana muy bien se podría pagar en niveles de 14.0 veces, con un precio de

mercado de \$47.6, esto es, casi 51% más del precio registrado el 12 de mayo pasado, que fue de \$31.50.

Los analistas consultados coinciden en que las acciones de esta emisora se encuentran en niveles muy atractivos, pese a que prevén que su margen de operación pudiera declinar para el cierre de 2000, por la apertura de nuevas tiendas y las remodelaciones. No obstante, consideran que esta disminución será marginal y que se mantendrá en niveles por arriba de sus competidores, dada la experiencia que ha mostrado la empresa.

Finalmente, al hacer un sondeo durante mayo de las recomendaciones publicadas por las diferentes casas de bolsa, tanto nacionales como extranjeras, todos consideran que el precio de la acción de Soriana se ubica en niveles muy atractivos, lo que sumado a las expectativas de resultados para el presente año, hace que los intermediarios la tengan recomendada como compra.

---

FUENTE: INFORMACIÓN OBTENIDA EN BASE A:

PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LA BOLSA MEXICANA DE VALORES (BMV)

PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LA REVISTA EXPANSION

## PRINCIPALES FUNCIONARIOS

Director Ejecutivo	FRANCISCO JAVIER MARTÍN BRINGAS
Director General	RICARDO MARTÍN BRINGAS

## FACTORES DE ÉXITO

Para esta empresa se identifican los siguientes factores, que se consideran el motivo de la realización de las alianzas estratégicas que se han dado con otras empresas:

- *EXPANSIÓN DE MERCADO*
- *DESARROLLO DE MERCADO*
- *DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTO*

SUBSIDIARIAS

NOMBRE EMPRESA	ACTIVIDAD PRINCIPAL	No. DE ACCIONES (.000.000)	%TEN.	C. ADQ. (\$ 000)	V. ACT. (\$ 000)
CENTROS COMERCIALES SORIANA, S.A. DE C.V. TIENDAS DE DESCUENTO MONTERREY, S.A. DE C.V.	ARRENDAMIENTOS DE INMUEBLES	268,759	100.00	268,759	2,581,528
TIENDAS DE DESCUENTO MONTERREY, S.A. DE C.V.	ARRENDAMIENTOS DE INMUEBLES	80,377	100.00	80,377	1,728,789
TIENDAS DE DESCUENTO SULTANA, S.A. DE C.V. ARRENDADORA INMOBILIARIA TORRESMOCHAS, S.A. DE C.V.	ARRENDAMIENTOS DE INMUEBLES	74,994	100.00	74,994	997,454
ARRENDADORA INMOBILIARIA TORRESMOCHAS, S.A. DE C.V.	ARRENDAMIENTOS DE INMUEBLES	200,452	100.00	200,452	941,525
ARRENDADORA INMOBILIARIA CHIHUAHUA, S.A. DE C.V.	ARRENDAMIENTOS DE INMUEBLES	58,450	100.00	58,450	794,827
ARRENDADORA INMOBILIARIA IZCALLI, S.A. DE C.V.	ARRENDAMIENTOS DE INMUEBLES	47,955	100.00	47,952	540,941
ARRENDADORA INMOBILIARIA DURANGO, S.A. DE C.V.	ARRENDAMIENTOS DE INMUEBLES	21,750	100.00	21,750	510,999
ARRENDADORA INMOBILIARIA ACAPULCO, S.A. DE C.V.	ARRENDAMIENTOS DE INMUEBLES	59,178	100.00	59,178	472,772
ARRENDADORA INMOBILIARIA ANAIROS, S.A. DE C.V.	ARRENDAMIENTOS DE INMUEBLES	5,569	100.00	5,569	115,552
SERVICIOS DE TRANSPORTES CAD, S.A. DE C.V.	SERVICIOS DE TRANSPORTE	54,050	100.00	54,050	261,818
INMOBILIARIA SAN ISIDRO, S.A. DE C.V.	ARRENDAMIENTOS DE INMUEBLES	19,100	100.00	19,100	65,982
FABRICA DE ACEITE DE ALGODÓN S.A. DE C.V.	ARRENDAMIENTOS DE INMUEBLES	1,760	100.00	1,750	70,496

FUENTE: INFORME FINANCIERO ANUAL POR EMISORA 2001



**WAL-MART DE MEXICO, S.A. DE C.V.**

DATOS GENERALES



Clave de Cotización: WALMEX  
Series: C V  
Fecha de Constitución: 10/25/1965  
Fecha de listado en la BMV: 10/25/1974

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Sector: Comercio al Mayoreo y Menudeo  
Actividad Económica: Controladora de cadenas de tiendas de descuento, ropa y restaurantes.  
Principales Productos y/o Servicios: Artículos de consumo básico, líneas de ropa y productos alimenticios.

HISTORIA Y ACONTECIMIENTOS DE LA EMPRESA

1958: se abrió al público en la Ciudad de México la primera tienda Aurrera 1960: inicia operaciones suprema 1964: inicia operaciones Vips 1970: inician operaciones Suburbia y Bodega 1977: la acción de cifra inicia cotizaciones en la Bolsa Mexicana de Valores 1991: se firma un convenio de asociación con Wal\*Mart (50%-50%) para la apertura de Sam's club en México, iniciando operaciones el primer sam's en diciembre del mismo año. 1992: se incorporan a la asociación las nuevas unidades de Aurrera, Bodega Aurrera, Superama y los Wal\*Mart supercenter. Para ello se crean dos compañías Cifra-Mart y WMHCM de las cuales cifra es dueña del 50% y Wal\*Mart del 50%, cifra mantiene el 100% de sus unidades abiertas antes de mayo de 1992. 1994: se incorpora a la asociación las nuevas unidades de Suburbia y de Vips. cifra detiene por completo su crecimiento independiente. 1997: las compañías de la asociación se fusionan en cifra Wal\*Mart hace una oferta pública de compra de acciones en la bolsa mexicana de valores, adquiriendo



El control de la empresa cifra permanece como empresa pública que opera todos los negocios en México (Aurrera, Bodega Aurrera, Sam's club, Suburbia, Superama, Vips y Wal\**Mart* Supercenter) el 25 de febrero de 2000 se aprobó en la asamblea de accionistas, el cambio de nombre de Cifra, S.A. de C.V. a Wal\**Mart* de México, S.A. de C.V., así como la clave de pizarra de cifra por Walmex.

Wal-mart de México (antes cifra), que preside cesáreo Fernández González, es una empresa del sector comercial que opera 459 unidades comerciales, incluyendo tiendas de autoservicio, tiendas departamentales y restaurantes. Wal-mart stores, inc., de cuna estadounidense y la empresa comercial más grande del mundo, es el socio mayoritario de Wal-mart México.

Al 31 de enero de 2000 la compañía contaba con 2,985 tiendas en estados unidos, y 1,004 unidades más a escala internacional; sostiene operaciones en México, Alemania, Argentina, Brasil, Canadá, China, Corea del Sur, Puerto Rico y Reino Unido.

Wal-mart emplea a más de 885,000 empleados en estados unidos y a 255,000 personas más dentro de su división internacional. Durante su ejercicio anual -concluido en enero- Wal-mart stores obtuvo ventas por \$165,023 millones de dólares, lo que representó 19.9% de incremento respecto del año anterior, y su utilidad neta aumentó 21.4% frente al ejercicio previo, alcanzando \$5,377 millones de dólares. Su división internacional reportó ventas por \$22,728 millones de dólares, siendo 85.6% superior respecto del monto obtenido durante el ejercicio anterior.

#### Wal-mart México, líder en el mercado nacional

La operación multiformato representa una importante ventaja competitiva de esta firma, y 1999 fue un año de significativos avances. durante este año invirtió \$2,129 millones de pesos y se inauguraron cinco Bodega Aurrera, tres Sam's club, tres tiendas Aurrera, dos Superama, siete tiendas de ropa Suburbia y dos establecimientos liquidaciones, así como 23 restaurantes (Vip's, el Portón, italianos). De esta forma, el incremento en su capacidad instalada fue de 8% en metros cuadrados y de 13% en número de asientos de restaurante. De igual forma, aumentaron su capacidad de distribución centralizada, al inaugurar dos centros para el manejo de frutas y verduras, al tiempo que se amplió el centro de distribución de Suburbia. Al cierre del



año, sumaban ocho los centros de este tipo. Asimismo, estas instalaciones distribuyeron 80% de la mercancía que reciben las tiendas de la empresa.

El piso de ventas sumó 1'542,483 m2 en las tiendas de autoservicio; 239,429 m2 en ropa y 44,582 asientos en restaurantes. Sus formatos de tienda lideran el mercado; según la firma están organizados de tal forma que les permite atender en forma eficiente las necesidades de los distintos tipos de consumidores, tanto en zonas residenciales como populares, en grandes y pequeñas ciudades, teniendo todos ellos la capacidad de desplazar grandes volúmenes de mercancía.

Como parte de su programa de expansión, en los siguientes 18 meses tiene contemplado la apertura de 16 bodegas, seis Sam's club, cinco Aurrerás, tres Superama, seis Suburbia y 11 restaurantes, lo que significará un crecimiento de 15% en la capacidad instalada del grupo. La inversión estimada en activos fijos será superior a los \$3,500 millones de pesos.

Al analizar su estrategia es posible apreciar que su proyecto de expansión pone especial atención en su negocio principal, el autoservicio, bajo un ciclo de productividad que se basa en el crecimiento sostenido y dominio del mercado, a través de menores costos y precios, más clientes y mayores ventas.

La recuperación en el consumo derivado del combate a la inflación, la reducción en las tasas de interés y la fortaleza del peso, así como la distribución centralizada –que les permite ofrecer precios y promociones atractivas con alta calidad–, fueron los elementos fundamentales para que Wal-Mart lograra obtener resultados atractivos, destacando los del último trimestre del año.

Al cierre de 1999, las ventas totales crecieron 5.1%, incluyendo las tiendas recién abiertas, mientras que para las unidades con más de 12 meses de operación las ventas crecieron 1%. prácticamente todos sus formatos muestran crecimientos importantes. Destaca Sam's club, como resultado de cambios en su estrategia de comercializar productos y un mayor gasto de los clientes.

La empresa ha obtenido importantes avances en materia de sistemas de información, distribución y reducción de costos, lo que sumado al estricto control de los gastos de operación –los cuales disminuyeron 1.2%–, se logró un fuerte crecimiento en la utilidad de operación, con lo

cual se alcanzó el margen de operación más alto de su historia, pese a la mayor agresividad promocional de la empresa.

Es importante destacar que su alto nivel de eficiencia operativa le permitió aumentar el flujo operativo en casi 30%, siendo el mayor incremento entre las empresas del sector.

La empresa siempre ha mantenido un sólido perfil financiero, con una estructura de capital sin pasivos de largo y corto plazos. La alta generación de flujo operativo les permite financiar sus proyectos de inversión con recursos propios. Su liquidez alcanzó el nivel más alto de su historia y se ubica muy por arriba de las demás cadenas. El capital contable aumentó 3.87% respecto de 1998, con una rentabilidad de 11.72%.

Durante los tres primeros meses del 2000 continuó la recuperación en el consumo. Esto, sumado a la estrategia comercial del grupo, derivó en un atractivo incremento de las ventas. Tanto su margen bruto como el de operación declinaron ligeramente en comparación con diciembre pasado, pero se ubicaron por arriba del mismo periodo de 1999. Pese a ello, persistió la mejora operativa y tanto la utilidad de operación como el flujo operativo mostraron un desempeño positivo.

Las acciones de esta emisora son de bursatilidad alta y están incluidas en el índice de precios al consumidor (IPC) de la Bolsa Mexicana de Valores (BMV). El pasado 28 de febrero cambió su clave de pizarra de cifra a Walmex.

Los analistas consultados consideran que Walmex tiene un alto potencial de crecimiento tanto por expansión como por economías de escala; positivo desempeño operativo; atractivo nivel de rentabilidad; bajo riesgo financiero y un entorno de consumo favorable. Derivado de lo anterior, los especialistas consultados al cierre de mayo reiteraron su recomendación de compra para estos títulos.

En los anaques, en la cartulina donde se indica el costo de sus artículos, Wal-mart México (WMM) exhibe el precio de la competencia para evidenciar la ventaja de comprar en sus tiendas. No son los únicos, otras cadenas hacen cosas similares: es una guerra.

Una guerra que fascina a esta empresa, su política de precios bajos no es una simple campaña temporal, es la manera como intenta anular a sus rivales, y lo está logrando; en promedio, dice, sus artículos son 11% más baratos que los de sus adversarios, incluso obtiene

---

buena calificación en los comparativos de autoservicios que publica periódicamente la procuraduría federal del consumidor.

El año pasado la actuación de Wal-Mart fue arrolladora. Sus ventas, por \$88,541 millones de pesos, fueron tres veces superiores a las de su más cercano competidor: comercial mexicana.

Con el fin de apuntalar el consumo a crédito, hace unos meses la cadena inició un programa de reparto de tarjetas a clientes y no clientes; la entidad financiera es GE Capital, una división del gigante estadounidense General Electric. No es un negocio de WMM, aclara Fernández, el riesgo lo corre GE.

A diferencia de sus competidores, para quienes el oferteo de temporada es el arma predilecta, WMM se impuso la obligación de tener siempre los mejores precios, lo que convirtió en la columna vertebral de su estrategia. La distribución de las mercancías, la negociación con los proveedores y hasta el mínimo detalle logístico están encaminados a abatir costos y a reflejar esa reducción en el importe de sus artículos.

En el centro de todo está la negociación con los proveedores. Usualmente éstos trabajaban con precios inflados, que aceptaban reducir sólo para efectos de hacer una campaña de ofertas. La compañía sospechaba que a los proveedores les molestaría la propuesta, pero no dejó otro camino. La cadena va tras los proveedores dispuestos a emplear sistemas computarizados, que planean su producción, son consistentes en calidad y precio y capaces de competir con cualquier otra firma de los países donde el corporativo hace sus compras. A cambio les ofrece la asesoría para perseguir ese ideal, con el cobro de una módica suma –bajo la premisa de que les costaría más desarrollar su propia logística–. Sin embargo, un productor tequilero, comenta que el costo de estar en los anaqueles de Wal-Mart es alto.

Las exigencias de WMM como comprador se han convertido en garantía de seguridad para sus proveedores. La rentabilidad la obtienen con la presencia en el mercado nacional. Al estar con esta compañía, las demás tiendas te aceptan de manera inmediata: “ellos marcan la pauta”. Otro ejemplo de las ventajas de aceptar esas condiciones es Mabesa, fabricante de pañales desechables. Castigó sustancialmente sus márgenes, tal como proponía su cliente, con el objetivo de alcanzar un alto volumen en el largo plazo. Se sacrificó todo por un precio

competitivo – considera el gerente nacional de ventas a los autoservicios– y dio resultado. El año pasado, las ventas de este productor superaron al índice registrado por el sector en las cadenas de autoservicio.

Los analistas calculan que entre 12 y 15% de las compras de WMM son productos de importación, sobre todo electrónicos y textiles. El modelo de adquisiciones globales puede ser una oportunidad para los productores mexicanos, sobre todo si se considera que la fuerza de la firma en Estados Unidos radica en los productos no alimentarios.

La otra revolución tuvo lugar en la distribución. Desde que llegó a México, en 1991, a la compañía no le satisfizo la fórmula de suministro empleada por los autoservicios. En lugar de continuar con la costumbre de que los proveedores hicieran la entrega de sus productos en cada tienda y de que cada formato de establecimiento tuviera su propio sistema, WMM implantó los centros de distribución centralizada, como parte de un mecanismo al que denomina resurtido automático, un modelo de inventarios en tres pasos. En el momento en que las cajeras en las tiendas cobran un artículo, éste se descuenta electrónicamente de las existencias; cada movimiento queda registrado en un centro de operaciones nacional, ubicado en las oficinas centrales y de donde parte el pedido electrónico al proveedor. La información que se genera diariamente con los millones de operaciones está al alcance del personal de las tiendas, de los centros de distribución y de los suministradores, quienes así saben cuándo y cuánto abastecer de sus productos. Con esta fórmula, que ha reducido el uso de papel, se surten entre 25 y 30% de los artículos, que por su alta rotación representan 80% del total de las mercaderías.

Los inventarios se reducen al mínimo. Cerca de 90% de los artículos hacen cruce de andén, lo que significa que llegan a las tiendas el mismo día que el proveedor los entregó en el centro de distribución. Éste puede ser de dos tipos: el destinado a artículos perecederos y el encargado de mercancía seca (desde abarrotes hasta ropa). Para llegar a sus tiendas en la ciudad de México y su zona metropolitana, WMM contrata una sola empresa de transporte.

En el momento de asociarse con Cifra, la firma mexicana que fuera digerida por WMM en 1997, había sólo uno de estos centros; hoy suman nueve, el décimo está en construcción en Guadalajara, y en 2003 se prevé la edificación de dos más.

La cosecha ha sido abundante. En caja se acumularon \$800 millones de dólares. El mercado de valores tomó nota de este desempeño; la acción, cuyo precio ronda los \$26 pesos, es de las más intercambiadas en la Bolsa.

Cuenta además con un equipo de ejecutivos que, a decir de Ford, está entre los mejores del país, le ha dado gran dinamismo a las operaciones y persigue metas claras. En los últimos tres años, WMM ha intentado impulsar a sus proveedores más pequeños, mediante vinculación con los programas de financiamiento gubernamental dirigidos a la pequeña y mediana empresa.

La organización espera concluir el primer trimestre de 2002 con 14 establecimientos más: tiendas de diferente formato y restaurantes Vips. En el mapa del país ha identificado 49 ciudades que podrían albergar por primera vez alguno de sus establecimientos. Hasta ahora ha optado por el crecimiento orgánico, en lugar de recurrir a las compras espectaculares, según Fernández, y seguirá en esa línea.

Sin embargo, las adquisiciones no están descartadas. Lo que se tiene en mente es el crecimiento real. Si coincide que puedes comprar algo o te surge alguna oportunidad, tenemos el dinero para hacerlo. No son tiros al aire; el año pasado se apropió de dos tiendas del desaparecido De Todo.

Si algo es irrefutable es que Wal-Mart ha sido consistente. El horizonte se comenzó a despejar una vez superadas las desavenencias y la desconfianza mutua entre los equipos directivos de Cifra y de la cadena. La primera temía que las nuevas tiendas de su socio canibalizaran las suyas, por lo que un número importante de aperturas se hizo fuera de la región central del país. En tanto, los directivos de la organización no se sentían seguros respecto al futuro de la sociedad, así que mantuvieron fuera del alcance de los socios mexicanos las ventajas de su sistema global de compras. Ni siquiera al consumarse la adquisición de Cifra, en 1997, se acabaron las suspicacias, si bien ello dio pie a un mejor entendimiento y contribuyó a generar confianza entre los inversionistas sobre la ruta que seguiría la compañía.

Un factor también determinante para mejorar las cosas fue el arribo de John Menzer a la dirección ejecutiva de la división internacional de Wal-Mart Inc., pues el enfoque se dirigió en adelante a los resultados, antes que a las diferencias culturales. Al poco tiempo, la filial nacional era el ejemplo de la expansión internacional de la corporación. Hoy WMM aporta alrededor de 5% de la facturación mundial, además de experiencias que la casa central aplica en otros países.

El actual director de la empresa en Argentina, Igancio Pérez Lizaur, procede de México, donde ocupaba el cargo de director de recursos humanos.

¿Qué puede amenazar tan despejado panorama? Los especialistas perciben algunos riesgos, pero es como ver algunos nubarrones sin saber si se convertirán en tormenta o se disolverán en manchas inofensivas. Carrefour, su gran contrincante a escala mundial, podría decidirse a incrementar su papel en México, pero no hay evidencias de que quiera hacerlo. Después de todo, su desempeño en América Latina no ha sido como se esperaba, además de que ahora se encuentra con una batalla por el mercado de Francia, su país natal. La cadena ha hecho ofertas de compra en México, pero difícilmente estará dispuesta a pagar un alto precio. Para hablar de un compromiso serio en el mercado mexicano, el desembolso de la cadena francesa tendría que rondar los \$2,000 o \$3,000 millones de dólares. Teóricamente puede interesarles, pero en términos prácticos no lo podrían hacer. La holandesa Ahold, otro gigante con operaciones en Estados Unidos, Centro y Sudamérica, tiene los medios para jugar sus cartas en el país, pero apenas hay rumores sobre su voluntad de hacerlo.

Por ahora, los contendientes reales son las cadenas mexicanas. A la distancia, Soriana mantiene su liderazgo como la más rentable del sector, sin embargo sus ventas no crecen y su participación de mercado disminuye. En tanto, Comercial Mexicana sigue sin soltar puntos de su participación de mercado. Gigante, la número tres, se ha mostrado activa en términos de expansión; fue la primera en lanzarse a cruzar el río Bravo para llevar a los latinos de origen mexicano en Estados Unidos un concepto de tienda y productos de su añorada nación. Más recientemente, Gigante se asoció con la pequeña PriceMart para ir por el nicho en el que domina Sam's, también de Wal-Mart.

Las tres lo están haciendo muy bien. Aunque será muy difícil seguir con la rentabilidad lograda hasta ahora. Para él es incomprensible que algunas no se hayan unido con el fin de aumentar su fuerza. Una posible explicación, es que algunos de ellos prefieran vender que aliarse. Sus rivales parecen haber llegado a la conclusión de que deben librar la competencia entre ellos y, en la medida de lo posible, aumentar su participación de mercado. Desde su punto de vista, no irán muy lejos por ese camino.

Un cambio en el ambiente económico del país podría restarle fuerza a su estrategia de precios siempre bajos, señalan analistas, en la medida en que se beneficia de factores como una baja inflación en la economía y un peso fuerte. Un escenario al alza [en los precios] se complica



todo: si éstos son estables la gente ya no estará cambiándolos por todos lados; respecto al tipo de cambio, siempre es de gran ayuda que sea estable pero no es un ingrediente básico; con todo, muestra cierto desdén por el daño que un cambio en estos indicadores pudiese causar en la cadena.

Otro frente es el de los proveedores descontentos con los costos de estar en sus anaqueles. En ello está implicado el descuento a sus facturas por el reparto que WMM hace de sus productos de los centros de distribución centralizada a las tiendas, el costo de la capacitación en sistemas EDI y el control de las bodegas en las tiendas. Para el productor de tequila, el costo más alto ocurre en la temporada navideña. Una parte de los artículos que no se venden al último día de diciembre, es registrada como devolución al proveedor con el fin de reducir sus inventarios, sin que haya una restitución física del producto. El que carga con ese pasivo es el proveedor pues no tiene la mercancía consigo y tal vez ni la llegue a tener, pues habiendo hecho sus reportes financieros, la cadena puede llegar a regresar el producto al piso de ventas, bajo el registro de recompra, y correr nuevamente el plazo para pagar la factura. A ojos de los abastecedores eso significa, además de costos financieros, la necesidad de tener un control estricto para no perder de vista a los productos sujetos a estos movimientos. Este pequeño empresario, proveedor de todas las cadenas mexicanas, vende a WMM la mayor proporción de la mercancía que destina al autoservicio.

Aunque asegura que esta relación ha vulnerado su negocio, acepta: si no nos hubiésemos mantenido en el nicho en estos tres años, es muy probable que hubiésemos desaparecido, como ocurrió con marcas que no le entraron. En suma, estar en los estantes es una cuestión de imagen, sirve para comprar mercado, pues los márgenes son para él 7% menores a los que obtiene en otros canales.

Una manera de enfrentar la supremacía de WMM –a juicio de Marc Monsonogo, analista de la industria en Andersen–, son los programas de lealtad. Aunque va en descenso, el porcentaje de los clientes que cambian de tienda sigue siendo alto, apunta, en parte debido al oferteo. Otra razón es que “hasta ahora, los programas de lealtad existentes son muy tímidos, incluso en Wal-Mart.” A su juicio, el tema requiere mayor atención. El tópico de los precios bajos el consumidor lo da por descontado; ahora tendrían que empezar a diferenciarse, indica. Para ello deben saber qué compra cada consumidor, con qué frecuencia y dónde lo hace, y derivar de esa información planes de incentivos para motivar la compra reiterada. Aunque es costosa, el arma es efectiva si se sabe utilizar, asegura el consultor.

Mientras eso no ocurra, las cartulinas en los anaqueles seguirán siendo las portadoras del mensaje más hostil.

FUENTE: INFORMACIÓN OBTENIDA EN BASE A:  
PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LA BOLSA MEXICANA DE VALORES (BMV)  
PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LA REVISTA EXPANSION

## PRINCIPALES FUNCIONARIOS

Presidente del Consejo	CE SAREO FERNÁNDEZ GONZALEZ
Vicepresidente Ejecutivo de Finanzas y Administración	RAFAEL MATUTE LABRADOR SÁNCHEZ

## SUBSIDIARIAS

NOMBRE EMPRESA	ACTIVIDAD PRINCIPAL	Nº. DE ACCIONES (000 000)	%TEN.	C. ADQ. (\$ 000)	V. ACT. (\$ 000)
NUEVA WAL-MART	VTAMCIA GRALES, ROFA Y SUPERMERCADOS	1,155	99.99	1,152,759	1,295,958
TIENDAS AURREERA	VTAMCIA GRALES, ROFA Y SUPERMERCADOS	157	99.99	157,000	2,180,002
SUBURBIA	TIENDAS DEPARTAMENTALES	169	99.99	168,568	620,445
VIPS	RESTAURANTES	191	99.99	191,000	687,021
EMPRESAS DE SERVICIO	PRESTACION DE SERVICIOS PROF. A CIAS	748	99.99	748,511	1,144,509
GRUPO INMOBILIARIO	PROYECTOS INMOBILIARIOS Y ADMON. CIAS	8,655	99.99	8,652,657	24,416,920

FUENTE: INFORME FINANCIERO ANUAL POR EMISORA 2001

## FACTORES DE ÉXITO

Para esta empresa se identifican los siguientes factores, que se consideran el motivo de la realización de las alianzas estratégicas que se han dado con otras empresas:

- *LIDERAZGO*
- *EXPANSION DE MERCADO*
- *DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTO*

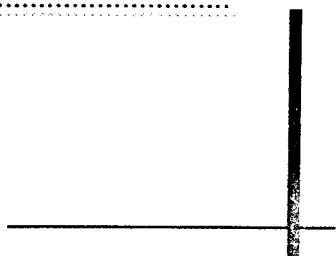
---

# CAPITULO 6



“ Metodología  
de Investigación”

---



## 6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación partió de las siguientes *HIPÓTESIS*:

🔑  $H_1$ : El deseo de Liderazgo es un factor de éxito de las alianzas estratégicas en emisoras que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores del sector casas comerciales.

🔑  $H_0$ : El deseo de Liderazgo no es un factor de éxito de las alianzas estratégicas en emisoras que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores del sector casas comerciales.

🔑  $H_1$ : El deseo de Expansión de mercado es un factor de éxito de las alianzas estratégicas en emisoras que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores del sector casas comerciales.

🔑  $H_0$ : El deseo de Expansión de mercado no es un factor de éxito de las alianzas estratégicas en emisoras que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores del sector casas comerciales.

🔑  $H_1$ : El deseo de Desarrollo de producto es un factor de éxito de las alianzas estratégicas en emisoras que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores del sector casas comerciales.

🔑  $H_0$ : El deseo de Desarrollo de producto no es un factor de éxito de las alianzas estratégicas en emisoras que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores del sector casas comerciales.

🔑  $H_1$ : El deseo de Desarrollo de mercado un factor de éxito de las alianzas estratégicas en emisoras que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores del sector casas comerciales.

⚡  $H_0$ : El deseo de Desarrollo de mercado no es un factor de éxito de las alianzas estratégicas en emisoras que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores del sector casas comerciales.

⚡  $H_1$ : El deseo de Diversificación de producto es un factor de éxito de las alianzas estratégicas en emisoras que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores del sector casas comerciales.

⚡  $H_0$ : El deseo de Diversificación de producto no es un factor de éxito de las alianzas estratégicas en emisoras que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores del sector casas comerciales.

⚡  $H_1$ : El deseo de Calidad es un factor de éxito de las alianzas estratégicas en emisoras que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores del sector casas comerciales.

⚡  $H_0$ : El deseo de Calidad no es un factor de éxito de las alianzas estratégicas en emisoras que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores del sector casas comerciales.

⚡  $H_1$ : El deseo de Eficiencia es un factor de éxito de las alianzas estratégicas en emisoras que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores del sector casas comerciales.

⚡  $H_0$ : El deseo de Eficiencia no es un factor de éxito de las alianzas estratégicas en emisoras que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores del sector casas comerciales.

⚡  $H_1$ : El deseo de Tecnología es un factor de éxito de las alianzas estratégicas en emisoras que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores del sector casas comerciales.

⚡  $H_0$ : El deseo de Tecnología no es un factor de éxito de las alianzas estratégicas en emisoras que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores del sector casas comerciales.

## EL DISEÑO

Que se adopto en esta investigación descriptiva retomado como investigación no experimental y con tendencias longitudinales, ya que se estudio un cambio y factores que prevalecen en muestras en varios tiempos, evaluando cambios colectivamente y no de forma individual.

## LA MUESTRA

Que se recabo son con la idea de observar factores repetitivos en casos tomados, para denominarlos como éxito dentro de las observaciones.

Las *VARIABLES* que se identifican en este análisis en base a las hipótesis son:

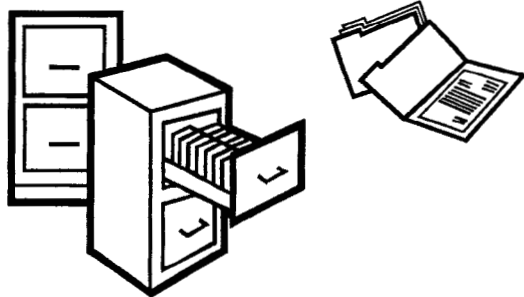
### *Independiente:*

- Liderazgo
- Expansión de Mercado
- Desarrollo de Producto
- Desarrollo de Mercado
- Diversificación de Producto
- Calidad
- Eficiencia
- Tecnología

*Dependiente:* Alianzas Estratégicas

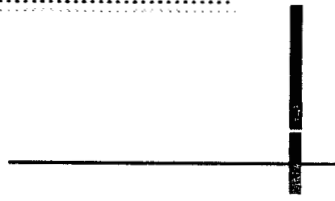
---

# CAPITULO 7



## “ Resultados y Análisis”

---



## 7. RESULTADOS

### FACTORES DE INDICACION

EMISORA	Liderazgo	Expansión de Mercado	Desarrollo de Producto	Desarrollo de Mercado	Diversificación de Producto	Calidad	Eficiencia	Tecnología
1	ALMACO		*			*		
2	ALSEA	*	*			*	*	
3	BENAVIDES	*	*			*	*	
4	COFAR				*	*		*
5	COLLADO	*	*			*	*	
6	COMERC		*			*		
7	DATAFLX	*	*			*		
8	DERMET	*	*			*		*
9	DUTY	*	*		*	*		
10	ECE		*	*				
11	EDOARDO	*	*			*		
12	ELEKTRA	*	*			*		*
13	FOTOLLIZ				*			
14	FRAGUA	*	*			*	*	*
15	GCORVI	*	*	*		*	*	*
16	GIGANTE		*		*	*		
17	GMARTI	*	*			*		
18	GOMO		*			*		*
19	GPH	*	*			*		
20	GPO	*	*	*		*		
21	LIVEPOL	*	*			*	*	*
22	MADSA	*	*	*		*	*	*
23	NADRO	*	*			*	*	*
24	SAP		*	*		*	*	
25	SORIANA		*		*	*		
26	WALMEX	*	*			*		
TOTALES	16	22	5	5	20	10	7	9

En donde se esta representando de la siguiente manera:

Espacio en blanco = 0 → Denominado como FRACASO

Espacio con asterisco(\*) = 1 → Denominado como EXITO

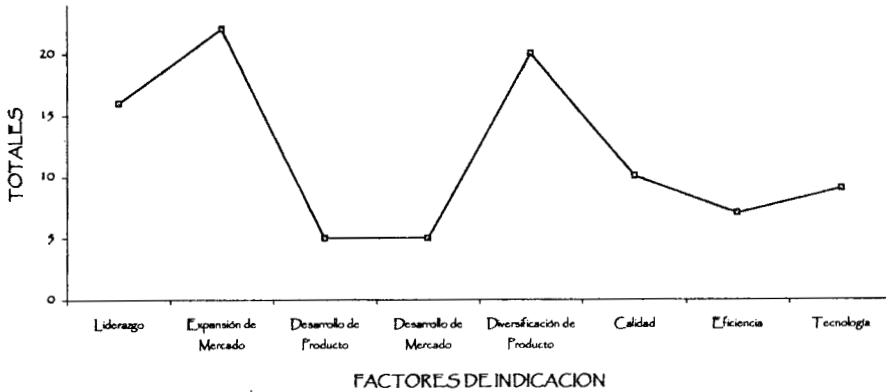
EN ALIANZAS QUE HAN TENIDO CADA UNA DE LAS EMISORAS



INDICADORES TOTALES

Liderazgo	Expansión de Mercado	Desarrollo de Producto	Desarrollo de Mercado	Diversificación de Producto	Calidad	Eficiencia	Tecnología
16	22	5	5	20	10	7	9

GRAFICO DE INDICADORES



Como se puede observar por medio de haber registrado los datos obtenidos de las emisoras, se hizo una tabla de indicadores totales donde tenemos el número de incidencias que tuvo cada uno de los factores, así como con el gráfico correspondiente, de donde se pudo observar que los siguientes factores fueron los más representativos:

- Expansión de Mercado (con 22 incidencias)
- Diversificación de producto (con 20 incidencias)
- Liderazgo (con 16 incidencias)

Podemos observar que estos tres factores son los principales por los que se pueden realizar las alianzas, en base a la información obtenida.

El siguiente planteamiento en cuanto a los datos anteriores es introducirlos al programa estadístico (SPSS) mediante la transformación de la información obtenida a variables Dúmy (Variables Virtuales, que se están representando con 0 y 1) y de esta manera hacer el análisis de los datos, para compararlo con los primeros resultados arrojados, que fue solo un conteo de incidencias, y de esta manera la tabla de registro queda de la siguiente forma:

FACTORES DE INDICACION

	ALIESTR	LIDER	EXPMERC	DESPROD	DESMERC	DIVERPRO	CALID	EFICIEN	TECNOL OG
1	1	0	1	0	0	1	0	0	0
2	1	1	1	0	0	1	1	1	1
3	0	1	1	0	0	1	0	1	1
4	0	0	0	0	1	1	0	0	0
5	1	1	1	0	0	1	1	1	1
6	0	0	1	0	0	1	0	0	0
7	0	1	1	0	0	1	0	0	0
8	1	1	1	0	0	1	0	0	0
9	0	1	0	0	1	1	0	0	0
10	0	0	1	1	0	0	0	0	0
11	1	1	1	0	0	0	1	0	0
12	1	1	1	0	0	1	0	0	1
13	0	0	0	0	1	0	0	0	0
14	1	1	1	0	0	1	0	1	0
15	1	1	1	1	0	1	1	0	1
16	1	0	1	0	1	1	0	0	0
17	1	1	1	0	0	1	1	0	0
18	1	0	1	0	0	1	0	0	1
19	0	1	0	0	0	0	1	0	0
20	1	1	1	1	0	0	0	0	0
21	1	1	1	0	0	1	1	0	1
22	1	1	1	1	0	0	1	1	1
23	1	0	1	0	0	1	1	1	1
24	0	0	1	1	0	1	1	1	0
25	1	0	1	0	1	1	0	0	0
26	1	1	1	0	0	1	0	0	0

Las variable independientes y la dependiente toman las denominaciones, para fines de la realización del análisis, en el paquete estadístico SPSS siguientes:

LIDERAZGO → LIDER

EXPANSION DE MERCADO → EXPMERC

DESARROLLO DE PRODUCTO → DESPROD

DESARROLLO DE MERCADO → DESMERC

DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTO → DIVERPRO  
 CALIDAD → CALID  
 EFICIENCIA ● EFICIEN  
 TECNOLOGIA → TECNOLOG

De esta manera y haciendo las observaciones anteriores, con la finalidad de corroborar los primeros resultados que hemos obtenido, si se recuerda, el factor que tuvo más incidencia, fue EXPANSION DE MERCADO. Con el análisis siguiente se identificará la correlación entre las emisoras que hayan tenido éxito o fracaso y las que inciden en este factor, para determinar si es el Factor de Éxito que más prevalecerá para esta investigación, así como saber que hipótesis aceptar y cuales rechazar.

Se realizó un análisis por el Método de  $J^2$ , por medio del cual, corroboraremos cada una de las incidencias para cada Factor, del cual obtuvimos lo siguiente:

CROSSTABS  
 METODO DE  $J^2$

	CASOS					
	Validos		Desaparecidos		Totales	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
AUESTR·LIDER	26	100%	0	0%	26	100%
AUESTR·EXMERC	26	100%	0	0%	26	100%
AUESTR·DESPROD	26	100%	0	0%	26	100%
AUESTR·DESMERC	26	100%	0	0%	26	100%
AUESTR·DIVERPRO	26	100%	0	0%	26	100%
AUESTR·CALID	26	100%	0	0%	26	100%
AUESTR·EFICIEN	26	100%	0	0%	26	100%
AUESTR·TECNOLOG	26	100%	0	0%	26	100%

ALIESTR \* LIDER

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Person Chi-Square	1.699 <sup>b</sup>	1	0.192		
Continuity Correction <sup>a</sup>	0.774	1	0.379		
Likelihood Ratio	1.684	1	0.194		
Fisher's Exact Test				0.234	0.189
Linear - by - Linear Association	1.634	1	0.201		
N of Valid Cases	26				

a. Computed only for a 2 x 2 table

b. 1 cells (25.0%) have expect count less than 5. The minimum expected count is 3.46

ALIESTR \* EXPMERC

Chi-Square Test

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Person Chi-Square	8.929 <sup>b</sup>	1	0.003		
Continuity Correction <sup>a</sup>	7.842	1	0.016		
Likelihood Ratio	9.959	1	0.002		
Fisher's Exact Test				0.008	0.008
Linear - by - Linear Association	8.586	1	0.003		
N of Valid Cases	26				

a. Computed only for a 2 x 2 table

b. 2 cells (50.0%) have expect count less than 5. The minimum expected count is 1.38

En las tablas anteriores observamos los resultados del análisis de la Variable Dependiente que la identificamos como ALIESTR, y la Variable Independiente LIDER y EXPMERC, lo que se observara en cada uno de los cuadros con más relevancia es el Value (valor) y el Exact Sig. (1-sided) donde veremos el nivel de significancia de cada análisis.

De estos cuadros como se observa el Valor de EXPMERC es el más alto y el nivel de significancia el más bajo.

ALIESTR\*DESPROD

Chi-Square Test

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Person Chi-Square	.079 <sup>b</sup>	1	0.778		
Continuity Correction <sup>a</sup>	0	1	1.000		
Likelihood Ratio	0.078	1	0.780		
Fisher's Exact Test				1.000	0.580
Linear-by-Linear Association	0.076	1	0.782		
N of Valid Cases	26				

a. Computed only for a 2 x 2 table

b. 2 cells (50.0%) have expect count less than 5. The minimum expected count is 1.75

ALIESTR\*DESMERC

Chi-Square Test

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Person Chi-Square	1.762 <sup>b</sup>	1	0.184		
Continuity Correction <sup>a</sup>	0.647	1	0.421		
Likelihood Ratio	1.684	1	0.194		
Fisher's Exact Test				0.302	0.208
Linear-by-Linear Association	1.695	1	0.193		
N of Valid Cases	26				

a. Computed only for a 2 x 2 table

b. 2 cells (50.0%) have expect count less than 5. The minimum expected count is 1.75

En las tablas anteriores observamos los resultados del análisis de la Variable Dependiente que la identificamos como ALIESTR, y la Variable Independiente DESPROD y DESMERC, lo que se observara en cada uno de los cuadros con más relevancia es el Value (valor) y el Exact Sig. (1-sided) donde veremos el nivel de significancia de cada análisis.

La observación que se hace a los cuadros anteriores, el Valor de DESPROD es muy bajo y el nivel de significancia es alto para ambos y para el Valor de DESMERC esta por debajo del Valor de EXPMERC.

ALIESTR \* DIVERPRO

Chi-Square Test

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Person Chi-Square	.816 <sup>b</sup>	1	0.366		
Continuity Correction <sup>a</sup>	0.171	1	0.679		
Likelihood Ratio	0.789	1	0.374		
Fisher's Exact Test				0.628	0.332
Linear-by-Linear Association	0.784	1	0.376		
N of Valid Cases	26				

a. Computed only for a 2 x 2 table

b. 2 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2.08

ALIESTR \* CALID

Chi-Square Test

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Person Chi-Square	1.534 <sup>b</sup>	1	0.216		
Continuity Correction <sup>a</sup>	0.664	1	0.415		
Likelihood Ratio	1.604	1	0.205		
Fisher's Exact Test				0.339	0.210
Linear-by-Linear Association	1.475	1	0.225		
N of Valid Cases	26				

a. Computed only for a 2 x 2 table

b. 2 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3.46

En las tablas anteriores observamos los resultados del análisis de la Variable Dependiente que la identificamos como ALIESTR, y la Variable Independiente DIVERPRO y CALID, lo que se observara en cada uno de los cuadros con más relevancia es el Value (valor) y el Exact Sig. (1-sided) donde veremos el nivel de significancia de cada análisis.

La observación que se hace a estos cuadros, el Valor de DIVERPRO y CALID es muy bajo y el nivel de significancia es alto para ambos y en comparación con el Valor de EXPMERC que ha sido hasta este momento el más alto con un nivel de significancia aun más bajo.

ALIESTR \* EFICIEN

Chi-Square Test

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Person Chi-Square	0.155 <sup>b</sup>	1	0.694		
Continuity Correction <sup>a</sup>	0.000	1	1.000		
Likelihood Ratio	0.158	1	0.691		
Fisher's Exact Test				1.000	0.538
Linear - by - Linear Association	0.149	1	0.700		
N of Valid Cases	26				

a. Computed only for a 2 x 2 table

b. 2 cells (50.0%) have expect count less than 5. The minimum expected count is 2.42

ALIESTR \* TECNOLOG

Chi-Square Test

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Person Chi-Square	3.360 <sup>b</sup>	1	0.067		
Continuity Correction <sup>a</sup>	1.958	1	0.162		
Likelihood Ratio	3.735	1	0.053		
Fisher's Exact Test				0.098	0.078
Linear - by - Linear Association	3.231	1	0.072		
N of Valid Cases	26				

a. Computed only for a 2 x 2 table

b. 2 cells (50.0%) have expect count less than 5. The minimum expected count is 3.12

En las tablas anteriores observamos los resultados del análisis de la Variable Dependiente que la identificamos como ALIESTR, y la Variable Independiente EFICIEN y TECNOLOG, lo que se observara en cada uno de los cuadros con más relevancia es el Value (valor) y el Exact Sig. (1-sided) donde veremos el nivel de significancia de cada análisis.

La observación que se hace a estos cuadros, el Valor de EFICIEN es muy bajo y el nivel de significancia es alto, el Valor de TECNOLOG es alto pero no como el Valor del factor EXPMERC y teniendo un nivel de significancia aún más bajo.

En el siguiente cuadro veremos otro de los análisis del Método de  $J^2$ , donde se podrá observar las incidencias de cada uno de los factores (conteo de cada uno de los éxitos o fracasos). Así como el análisis estadístico:

NPAR TEST

ESTADISTICA DESCRIPTIVA

	N	MEDIA	DESVIACION ESTANDAR	MINIMO	MAXIMO
ALIESTR	26	0.65	0.49	0	1
LIDER	26	0.62	0.50	0	1
EXPMERC	26	0.85	0.37	0	1
DESPROD	26	0.19	0.4	0	1
DESMERC	26	0.19	0.4	0	1
DIVERPRO	26	0.77	0.43	0	1
CALID	26	0.38	0.50	0	1
EFICIEN	26	0.27	0.45	0	1
TECNOLOG	26	0.35	0.49	0	1

EVALUACION DE  $J^2$

FRECUENCIAS

NObservaciones	ALIESTR	LIDER	EXPMERC	DESPROD	DESMERC
0	9	10	4	21	21
1	17	16	22	5	5
Total	26	26	26	26	26

NObservaciones	DIVERPRO	CALID	EFICIEN	TECNOLOG
0	6	16	19	17
1	20	10	7	9
Total	26	26	26	26

En la siguiente prueba estadística se puede seguir corroborando que el Factor EXPMERC, que se recuerda que es la abreviatura de Expansión de Mercado, donde el valor de la  $J^2$  para este factor es el más alto con un valor de 12.462 y un nivel de significancia nulo, como se puede observar en el cuadro siguiente:



PRUEBA ESTADÍSTICA

	ALIESTR	LIDER	EXPMERC	DESPROD	DESMERC
Chi-Square <sup>a</sup>	2.462	1.385	12.462	9.846	9.846
df	1	1	1	1	1
Asymp. Sig.	0.117	0.239	0.000	0.002	0.002

	DIVERPRO	CALID	EFICIEN	TECNOLOG
Chi-Square <sup>a</sup>	7.998	1.385	5.998	2.462
df	1	1	1	1
Asymp. Sig.	0.006	0.239	0.019	0.117

El análisis que se aplica a continuación servirá para concluir esta investigación y observaremos los resultados para saber si hay tendencia a los anteriores, por medio del Método (Enter) de Regresión Lineal.

METODO DE REGRESION LINEAL

Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Modelo	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	LIDER EXPMERC DESPROD DESMERC DIVERPRO CALID EFICIEN TECNOLOG <sup>a</sup>		Enter

- a. All requested variables entered
- b. Dependent Variable: ALIESTR

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	Std. Error of the Estimate
1	.751 <sup>a</sup>	.564	.358	.39
df	1	1	1	1
Asymp. Sig.	0.117	0.239	0.000	0.002

Change Statistics				
R <sup>2</sup> Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
.564	2.746	8	17	.038

- a. Predictors (constant): LIDER, EXPMERC, DESPROD, DESMERC, DIVERPRO, CALID, EFICIEN, TECNOLOG
- b. Dependent Variable: ALIESTR

ANOVA<sup>b</sup>

Model	Sum of squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	3.318	8	0.415	2.746	0.388
Residual	2.567	17	0.151		
Total	5.885	25			

- a. Predictors (constant): LIDER, EXPMERC, DESPROD, DESMERC, DIVERPRO, CALID, EFICIEN, TECNOLOG  
 b. Dependent Variable: ALIESTR

COEFFICIENTS<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-0.472	0.347		-1.359	0.192
LIDER	0.221	0.81	0.226	1.223	0.238
EXPMERC	1.129	0.306	0.857	3.689	0.002
DESPROD	-0.277	0.236	-0.229	-1.172	0.257
DESMERC	0.505	0.294	0.417	1.714	0.105
DIVERPRO	-0.159	0.233	-0.141	-0.684	0.503
CALID	0.234	0.193	0.260	1.300	0.211
EFICIEN	-0.221	0.206	-0.207	-1.073	0.298
TECNOLOG	0.216	0.2	0.216	1.077	0.296

- a. Dependent Variable: ALIESTR

Como se puede observar en las marcas con líneas punteadas, el Valor de T, el Factor de EXPMERC es el más alto y su nivel de significancia es el más bajo, por lo que estamos corroborando una vez más con este análisis que la tendencia continua identificándose en la incidencia que se observa más veces es en el Factor de Expansión de Mercado, llegando al siguiente resultado y de esta manera se esta aceptando la hipótesis siguiente:

➔  $H_1$ : El deseo de Expansión de mercado es un factor de éxito de las alianzas estratégicas en emisoras que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores del sector casas comerciales.

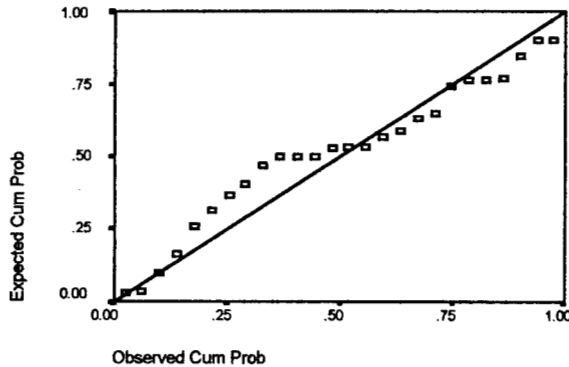
Y rechazando la nula, al mismo tiempo que las otras siete hipótesis planteadas. (Ver capítulo 6, para corroborar el planteamiento de las hipótesis

8  $H_0$ : El deseo de Expansión de mercado no es un factor de éxito de las alianzas estratégicas en emisoras que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores del sector casas comerciales.

Por último se muestran dos Gráficos en los cuales podemos observar el comportamiento de dispersión de la recta, así como el Histograma del análisis de Regresión:

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

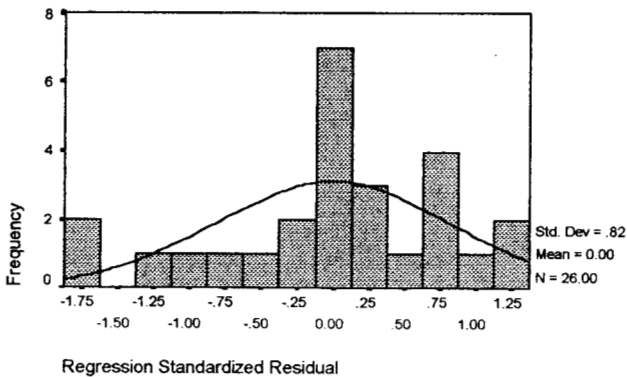
Dependent Variable: ALIESTR



En esta gráfica podemos determinar la recta de regresión y los puntos de dispersión, como se puede observar los puntos están relativamente cerca de la recta, con lo que se puede decir que, es una distribución normal de la recta.

Histogram

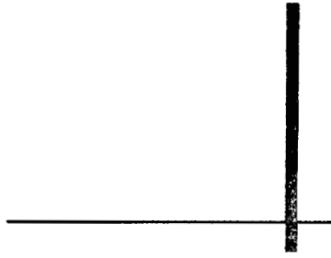
Dependent Variable: ALIESTR



---

---

# CONCLUSIONES



## CONCLUSIONES

Mediante el análisis de las Hipótesis, y con el resultado que obtuvimos tenemos que nuestra hipótesis aceptada es:

**H<sub>1</sub>**: El deseo de Expansión de mercado es un factor de éxito de las alianzas estratégicas en emisoras que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores del sector casas comerciales.

Por el número de incidencias que tuvo, y por los análisis realizados los cuales corroboraron estos datos, para efecto de esta investigación, con lo que se considera que los otros factores, que para esta investigación no fueron tan representativos como el de Expansión de Mercado como motivo principal por el cual se realiza una Alianza Estratégica, no son menos importantes, pero solo los tomaremos como representativos ya que como se observó en los acontecimientos de las emisoras, en la mayoría existe una combinación de estos factores, por hacer mención de ellos:

- Liderazgo
- Expansión de mercado
- Desarrollo de producto
- Desarrollo de mercado
- Diversificación de producto
- Calidad
- Eficiencia
- Tecnología

De estos se planteó una hipótesis diferente para cada uno de ellos, con la finalidad de que si alguno de estos Factores tenía mayor incidencia, dicha hipótesis se aceptaría y las demás se rechazarían, como sucedió en esta investigación, en las emisoras del sector comercial, que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores.

En este estudio tiene como finalidad, solo describir los hechos ya acontecidos, y analizar los Factores de Éxito que mueven a las empresas para verse involucradas en la necesidad de tener acuerdos, convenios o alianzas, para conseguir sus objetivos, así como ser

los mejores en su ramo, y estar siempre pendientes de la competencia y las oportunidades que les brinde el mercado.

Con los datos obtenidos se pudo llegar a estas conjeturas, sin aseverar nada, ya que este tipo de actividades dentro de las empresas, haciendo referencia a las Alianzas Estratégicas, involucran varios elementos, desde la forma como determinarán dicho acuerdo, en que tiempo se pondrá en marcha, cuanto durará, y los resultados que desean obtener, pero todo esto implica ante todo tiempo, por lo que hoy día no puedo aseverar si cada una o todas las Alianzas o acuerdos realizados dentro de cada una de las emisoras del sector casas comerciales que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores, tienen o no éxito.

Con frecuencia, por uno o varios motivos, las empresas comerciales encuentran la expansión externa mediante una combinación de alternativas variables. Regularmente lo que estas empresas desean aumentar rápidamente su capacidad productiva, sus utilidades, el precio de mercado de su acción, o aprovecharse de ciertos beneficios de liquidez.

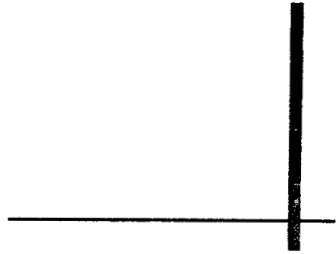
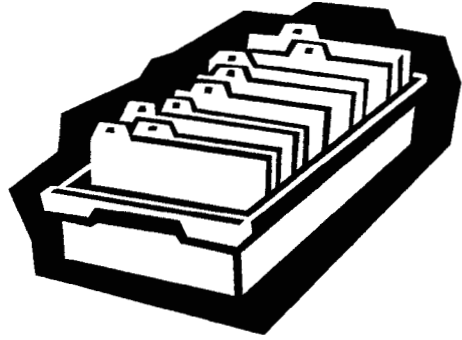
Las Alianzas estratégicas como ya se habla mencionado son como un medio para que dichas empresas se desarrollen en algún sector o ámbito dentro de la misma empresa mediante la cual puedan hacer frente ante sus competidores y poder llegar a cubrir todo el mercado posible en su ramo.

Esta investigación de consideración solo descriptiva, y como una forma de explicar a grandes rasgos algunos de los temas básicos para su comprensión, busca que se pueda comprender, aunque no este involucrado con dicho tema. Y que al final de este se tenga una visión en general de lo que son las Alianzas estratégicas, como se pueden dar y la finalidad de estas, y enfocándose solo a empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores.








---

---

# BIBLIOGRAFIA



## BIBLIOGRAFÍA

-  Díez de Castro, Luis, *“Ingeniería Financiera”*; Ed. McGraw-Hill, México 1991, pp. 461.
-  Gitman Lawrence, J. *“Fundamentos de Administración Financiera”*; Ed. Harla, México 1995, pp. 782.
-  Hernández Sampieri, Roberto. *“Metodología de la Investigación”*; Ed. McGraw-Hill, México 1998, 2ª Ed., pp. 501.
-  Hernández Villegas Eduardo y Ortega Ochoa Rosa María. *“Sistema Financiero de México”*; Ed. McGraw-Hill, México 2002, pp. 346.
-  Tamayo y Tamayo, Mario. *“El Proceso de la Investigación Científica”*; Ed. Limusa, México 1994, 3ª Ed., pp. 231.
-  Ugarte Chávez, Juan Manuel. *“Las Instituciones del Sistema Financiero”*; Ed. Tercer Milenio, México 1999, pp. 63.
-  Weston J., Fred. *“Fundamentos de Administración Financiera”*; Ed. McGraw-Hill, México 1994, 10ª Ed., pp. 1148.

## PUBLICACIONES ELECTRÓNICAS:

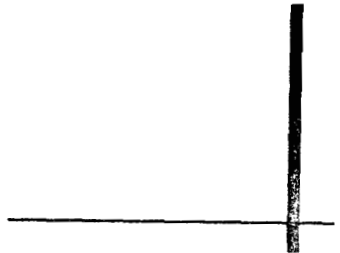
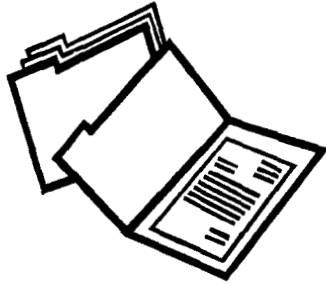
-  [http\\: www.bmv.com.mx](http://www.bmv.com.mx) (Bolsa Mexicana de Valores)
-  [http\\: www.nafin.org.mx](http://www.nafin.org.mx) (Nacional Financiera)
-  [http\\: www.expansion.com.mx](http://www.expansion.com.mx) (Revista Expansión, México)
-  [http\\: www.coppel.com](http://www.coppel.com)
-  [http\\: www.alsea.com.mx](http://www.alsea.com.mx)
-  [http\\: www.benavides.com.mx](http://www.benavides.com.mx)
-  [http\\: www.gcollado.com.mx](http://www.gcollado.com.mx)



-  <http\\:\www.comerci.com.mx>
-  <http\\:\www.dataflux.com.mx>
-  <http\\:\www.dermet.com.mx>
-  <http\\:\www.ece.com>
-  <http\\:\www.elektra.com.mx>
-  <http\\:\www.fragua.com.mx>
-  <http\\:\www.grupocorvi.com.mx>
-  <http\\:\www.grupogigante.com.mx>
-  <http\\:\www.marti.com.mx>
-  <http\\:\www.totalmente.com.mx>
-  <http\\:\www.dermet.com.mx>
-  <http\\:\www.liverpool.com.mx>
-  <http\\:\www.madisa.com.mx>
-  <http\\:\www.nadro.com.mx>
-  <http\\:\www.soriana.com.mx>
-  <http\\:\www.walmartmexico.com.mx>



# ANEXO











**PRINCIPALES VARIABLES FINANCIERAS  
POR EMISORA, 2002**

**MAIN FINANCIAL VARIABLES  
BY ISSUER, 2002**

EMISORA ISSUE	ULTIMO PRECIO FEBRERO FEBRUARY CLOSING PRICE	PIU PIE	U.P.A. A 12 MESES 12 MONTH E.P.S.	PVC PIBV	VALOR CONTABLE BOOK VALUE	ACCIONES POR SERIE (000) SHARES IN ISSUE (000)	UTILIDAD TRIMESTRE (\$000) QUARTERLY EARNINGS (\$000)	UTILIDAD 12 MESES (\$000) 12 MONTH EARNINGS (\$000)	CAPITAL CONTABLE (\$000) NET WORTH (\$000)	PERIODO REPORTADO REPORTED PERIOD	VALOR DE MERCADO (\$000) MARKET CAPITALIZATION (\$000)
INVEK O	9.5000	8.57	1.1091	0.87	10.9469	122.392	135.740	135.740	1,339,823	12-2001	1,162,730
IXEFG O	4.0000	12.39	0.3229	1.65	2.4180	382,041	123.344	123.344	923.773	12-2001	1,528,166
SANMEX B	7.0000	4.84	1.4456	1.36	5.1302	1,095,218	5,227,481	5,227,481	18,551,368	12-2001	7,666,531
SANMEX F			1.4456		5.1302	2,520,919	5,227,481	5,227,481	18,551,368	12-2001	
SURESTE A						728,607					342,445
SURESTE B						271,442					111,291
VALUEGF O	2.1900	23.47	0.0933	1.97	1.1093	160,000	14.934	14.934	177.490	12-2001	350,400
<b>INSTITUCIONES DE SEGUROS</b>											<b>INSURANCE COMPANIES</b>
GENSEG A	9.5000		-0.1017	0.82	11.5997	14.688	-7.372	-1.494	170.376	03-2001	139,536
GENSEG B	9.5000		-0.1017	0.82	11.5997	14.112	-7.093	-1.435	163,695	03-2001	134,064
GHP *	23.5000	11.27	2.0859	2.23	10.5424	206,283	75.974	430,286	2,174,722	03-2001	4,847,659
LASEG *			-0.7009		5.2171	42,000	-24.301	-29.438	219,116	03-2001	205,600
PATRIA A	3.3000		-0.3369	1.96	1.6874	81,600	-14.704	-27.491	137,692	03-2001	269,280
PATRIA B	3.3000		-0.3369	1.96	1.6874	78,400	-14.128	-26.413	132,292	03-2001	258,720
<b>VIL VARIOS</b>											<b>VIL OTHERS</b>
<b>INDUSTRIA CONTROLADORA</b>											<b>HOLDING COMPANIES</b>
ACCELSA A	0.3610		-0.1390	0.10	3.4692	333,403	-46,346	-46,346	1,156,629	04-2001	120,358
ALFA B	14.5400	14.89	0.9763	0.47	30.9011	588,379	574,439	574,439	18,181,538	04-2001	8,555,033
CAMESA *			0.3015		4.5375	415,859	125,391	125,391	1,886,969	04-2001	1,247,578
CE B	19.2900		-1.3244	1.20	16.1313	305,867	-405,106	-405,106	4,334,354	04-2001	5,900,570
CYDSASA A	3.4000		-1.0456	0.11	31.7282	120,000	-125,475	-125,475	3,807,384	04-2001	408,000
DESC A			0.0246		6.1900	582,055	33,306	33,306	8,393,238	04-2001	2,373,332
DESC B	4.3000	174.80	0.0246	0.69	6.1900	499,560	33,306	33,306	8,393,238	04-2001	2,148,111
DESC C	4.5100	183.33	0.0246	0.73	6.1900	274,317	33,306	33,306	8,393,238	04-2001	1,237,172
FIASA *1			3.2606		8.0033	65,990	-448,214	374,573	919,407	03-1994	5,939
FIASA *2			3.2606		8.0033	46,887	-448,214	374,573	919,407	03-1994	28,843
GCARSO A1	32.6000	12.37	2.6351	1.46	22.2844	890,250	2,345,939	2,345,939	19,838,668	04-2001	29,022,150
GISSA B	15.2000	9.66	1.5733	0.98	15.4937	282,754	444,848	444,848	4,380,902	04-2001	4,297,870
GSANBOR B-1	17.2300	13.91	1.2385	3.43	5.0294	955,727	1,183,637	1,183,637	4,805,797	04-2001	16,467,192
IMSA B			0.5244		3.9590	2,337,075	1,476,319	1,476,319	11,145,170	04-2001	
IMSA C			0.5244		3.9590	478,050	1,476,319	1,476,319	11,145,170	04-2001	
IMSA UB			2.6221		19.7952	324,000	7,381,595	7,381,595	55,725,850	04-2001	
IMSA UBC	10.5000	4.00	2.6221	0.53	19.7952	239,025	7,381,595	7,381,595	55,725,850	04-2001	2,509,764
OPCAP A			-0.1217		1.4393	40,000	-44,763	-27,750	328,257	03-2001	63,600
OPCAP B			-0.1217		1.4393	188,071	-44,763	-27,750	328,257	04-2001	282,107
PROCORP A			0.2260		5.8615	5,000	4,578	4,578	118,750	04-2001	11,914
PROCORP B			0.2260		5.8615	15,259	4,578	4,578	118,750	04-2001	139,468
SANLUIS A	3.4000	7.07	0.4812	1.38	2.4550	107,664	109,685	109,685	559,640	04-2001	366,059
SANLUIS B			0.4812		2.4550	40,097	109,685	109,685	559,640	04-2001	
SANLUIS C			0.4812		2.4550	40,097	109,685	109,685	559,640	04-2001	
SANLUIS D			0.4812		2.4550	40,097	109,685	109,685	559,640	04-2001	
SANLUIS CPO	6.4900	4.50	1.4435	0.88	7.3651	40,097	329,055	329,055	1,678,920	04-2001	260,234
SIDEK A			-7.6188		1.8389	229,761	401,498	-2,925,913	706,214	03-2001	39,059
SIDEK B			-7.6188		1.8389	116,097	401,498	-2,925,913	706,214	03-2001	24,380
SIDEK L			-7.6188		1.8389	38,181	401,498	-2,925,913	706,214	03-2001	7,254
SYNKRO A	0.0800		-0.6126	0.34	0.2385	682,108	-421,355	-421,355	164,010	04-2001	54,568
SYNKRO C	0.0800		-0.6126	0.34	0.2385	5,699	-421,355	-421,355	164,010	04-2001	455
UNICA A			-1.6467		1.1852	2,500	-41,168	-41,168	29,630	04-2001	
UNICA B			-1.6467		1.1852	22,500	-41,168	-41,168	29,630	04-2001	13,500
<b>OTROS</b>											<b>OTHERS</b>
GACCION B	4.5500	2.68	1.6957	0.37	12.3857	125,540	212,877	212,877	1,554,910	04-2001	571,210