



UNIVERSIDAD AUTONOMA
METROPOLITANA
DIVISIÓN DE CIENCIAS
SOCIALES Y HUMANIDADES
UNIDAD IZTAPALAPA

**EVA : GENERACION DE VALOR. UN NUEVO
ENFOQUE PARA OPTIMIZAR LA GESTION
EMPRESARIAL, MOTIVAR A LOS EMPLEADOS Y
CREAR VALOR.**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN

P R E S E N T A :

EDISON FRAGOZO DIAZ



DEDICATORIAS:

A MI ESPOSA E HIJO:

Porque fueron la fuente principal de motivación,
para lograr uno de mis mas anhelados sueños,
por su infinita paciencia, sus muestras de cariño,
mi reconocimiento, mi respeto y cariño para ellos.

A MIS PADRES Y HERMANOS:

A mis padres por cimentar en mi
persona la
perseverancia, la voluntad y la
responsabilidad,
por enseñarme los valores de la
vida, como el
respeto, la responsabilidad y la
justicia, por la
virtud que tuvieron para conducirme
por el buen camino. A mis hermanos.
Por el apoyo moral y muestras de
cariño que siempre me demostraron y
por seguir preparándose
profesionalmente.

A MIS MAESTROS:

A mis profesores que formaron parte
en mi formación profesional, por compartir
sus conocimientos, por exhortar al alumno
a ser mejores y por sus consejos de invaluable
valor, por la entrega de cada uno de ellos en
el aula, por el entusiasmo en sus clases y por
sus conocimientos profundos que hacen de
nosotros personas con un amplio criterio para
la critica y el papel que debemos desempeñar
los profesionales en el ámbito laboral, por todo
eso, Gracias.

INDICE

DEDICATORIAS	1
INDICE	2
INTRODUCCIÓN.....	4
JUSTIFICACIÓN	6
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
METODOLOGÍA	9
MARCO TEORICO	10
CREACIÓN DEL CONCEPTO EVA, PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS	13
ELEMENTOS QUE COMPONEN EL EVA	16
CALCULO DEL VALOR ECONOMICO AGREGADO	18
CULTURA DE CREACIÓN DE VALOR Y VALOR AGREGADO	
DE MERCADO “VAM”.....	19
RELACION DEL EVA Y EL VAM	21
ANÁLISIS FINANCIERO	22
RAZONES FINANCIERAS	
RAZONES DE LIQUIDEZ	22
RAZONES DE EFICIENCIA ADMINISTRATIVA	23
RAZONES DE ENDEUDAMIENTO (APALANCAMIENTO)	26
RAZONES DE PRESION FINANCIERA	26
RAZONES DE RENTABILIDAD	27
EVA, RION Y GEO	28
MARCO REFERENCIAL (INTRODUCCIÓN)	29
CONTROLADORA COMERCIAL MEXICANA	30
HISTORIA A LO LARGO DE LOS AÑOS	31
WAL-MART DE MÉXICO	33
FUNCION DE WAL-MART DE MÉXICO Y COMPAÑIAS QUE INTEGRAN	
EL GRUPO.....	36
COMERCIALIZADORA MÉXICO AMERICANA	37
CRONOLOGÍA DE WAL-MART STORES, INC.	38



SORIANA, S. A. DE C. V.	42
PERFIL, PRESENCIA Y FILOSOFIA DE LA EMPRESA	43
VISION DE LA EMPRESA	44
UNA CULTURA DE SERVICIO	47
SIEMPRE ALGO NUEVO	48
EFICIENCIA, OPORTUNIDAD Y FRESCURA	49
DESARROLLO INTEGRAL	50
MAS CERCA DE LA COMUNIDAD	50
ORGANIZACIÓN	51
ANÁLISIS DE LAS EMPRESAS	52
PRESENTACIÓN DE GRAFICOS, RESULTADOS, COMPARACIONES Y CONCLUSIONES	57
BIBLIOGRAFÍA	64
ANEXOS	66

I N T R O D U C C I O N

Debido a la observancia sobre las condiciones del país, en lo concerniente a la economía y la competitividad empresarial, se podrá apreciar que éstas exigen a los futuros profesionales de las ciencias económicas, investigación sobre las técnicas actuales de gestión que han sido desarrolladas por empresarios y académicos en el ámbito internacional, buscando incorporarlas al medio corporativo del país, con el objetivo de incrementar su competitividad en el actual mundo de la globalización.

Para todas las empresas la meta principal es ganar dinero en un corto y/o largo plazo. Si una compañía no es capaz de generar suficiente utilidad económica, su sobre vivencia es cuestionable. Una de las cualidades de los administradores están en parte, de la satisfacción en que los inversionistas tienen que buscar alternativas para retribuir a quienes han confiado en ellos y en las firmas que dirigen.

Teniendo en cuenta estos principios, se observa la necesidad de generar una nueva idea corporativa, encaminada a satisfacer a quienes aportan su capital para que las empresas puedan producir, pero al mismo tiempo que se logra esto, se debe alcanzar un buen nivel competitivo que permita a las empresas desenvolverse con solvencia en un mundo que tiene cada vez menos lineamientos a los movimientos de capital.

Este trabajo quiere introducir a la comunidad de estudiantes, a una aproximación a los conceptos del Valor Económico Agregado (EVA¹), el valor de Mercado Añadido y la Gerencia, Basada en valor, como herramientas administrativas que permitan

¹ EVA es una marca registrada por la firma Stern Stewart & Co.

mejorar el desempeño corporativo y la toma de decisiones gerenciales, aspectos fundamentales para mantener y mejorar el nivel competitivo de las empresas nacionales.

“La empresa aun deja un beneficio económico menor a los recursos que devora, mientras esto sucede no crea riqueza, la destruye”²

El presente trabajo presenta una investigación esencialmente analizada en el aspecto bibliográfico ya que su implementación y puesta en marcha requiere primeramente de conocimientos teóricos y de experiencia práctica enfocados al análisis financiero y a la utilización de instrumentos de medida tales como GEO y EVA, lo que puede dificultar su implantación en una empresa y por consiguiente un estudio de caso. Además, las empresas del país que han adoptado el esquema de la generación de valor son muy pocas y por consiguiente, muy celosas de la información que poseen, lo cual puede significar una limitante al momento de intentar analizarlas detalladamente; sin embargo se confía en la veracidad de los datos estadísticos y contables que proporciona la BMV³. Por lo tanto en lo sucesivo se explicaran los componentes del EVA y su importancia.

Se expondrán los antecedentes más significativos de las empresas a estudiar, desde sus inicios hasta su actualidad y por que se mantienen en ese lugar.

² <http://www.sternstewart.com/evaabout>

³ BMV: Bolsa Mexicana de Valores, actúa como intermediario en el mercado de valores.



JUSTIFICACIÓN

Se tiene como objetivo, introducir al lector a lo que es la esencia del método económico-financiero conocido como EVA. Se analizarán los elementos que la componen, su importancia al aplicarla como medida en la vida operacional de la empresa y en la planeación establecida.

La cuestión es, el porqué analizar y estudiar el tema; sencillamente por que los accionistas de las empresas lo que quieren es ver reflejado en su inversión un rendimiento superior a cualquier otro instrumento financiero que pudiera proporcionarles el mercado. Gracias a ello y a los considerables beneficios que han mostrados las empresas que han adoptado esta herramienta para la toma de decisiones, se presenta en éste capítulo lo más relevante de este tema. Aunque la aplicación del EVA refleje que una empresa es mejor que otra, es una herramienta que nos ayuda a determinar la eficiencia o medir el rendimiento de una empresa.

Finalmente, es de nuestro interés, que la información proporcionada en este trabajo, sea benéfica para todas aquellas personas que tengan algún interés sobre el tema y tengan la inquietud de conocer los aspectos generales de este modelo y la aplicación del mismo en las empresas que aquí analizamos. Al final de este trabajo anexamos las tablas de los diferentes valores utilizados durante el desarrollo del nuestro modelo.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los retos que se derivan de la globalización de los mercados obligan a las empresas a adoptar nuevas ideas y fijar nuevos rumbos. El actual comportamiento de los mercados obliga a los ejecutivos a manejar nuevas herramientas estratégicas que les ayuden en su gestión administrativa. La actividad y situación macroeconómica en nuestro país es un factor que ha llevado a muchas empresas a la derrota o simplemente a un estado de supervivencia tal, que desconocen la forma en que pueden crear valor.

En la actualidad las grandes empresas se allegan a instrumentos contables o herramientas financieras tradicionales para conocer una parte de su eficiencia económica; sin embargo, se han visto en la necesidad de emplear otras herramientas poderosas y veraces como el EVA; Que les permite analizar la forma de crear valor para los accionistas y para la propia empresa, así como a determinar la capacidad operacional, que motive a la toma de decisiones certeras, basadas en procedimientos que tengan en cuenta el valor del dinero en el tiempo.

Hoy en día, el concepto de Generación de Valor esta adquiriendo mayor importancia debido a que los accionistas demandan, cada vez más, rendimientos atractivos por su dinero. Por tal motivo, los ejecutivos deben adoptar una administración orientada a la generación de valor a partir de una estrategia integral que se sustente en la satisfacción al cliente y logre la maximización del valor de los accionistas.

Una administración orientada a la generación de valor debe tener los siguientes elementos: un objetivo, un plan estratégico, un sistema de medición, un proceso y toma de decisiones.

Existe una necesidad latente de conocer la aplicación y estudio de estos métodos de valuación de empresas, en este caso el EVA ya que puede afectar la vida diaria de una empresa.

Principal

¿La creación de valor en la década de los noventa se vio afectada por la inflación, y por la utilización o no-utilización de los recursos de las empresas pertenecientes al sector del comercio que cotizan en la BMV?



Subpreguntas:

¿Existe una relación directa entre la capacidad para generar valor de las empresas comerciales que cotizan en la BMV y las diversas condiciones económicas que prevalecieron en México durante la década de los noventa?

¿La generación de valor de las empresas en el sector del comercio que cotizan en la BMV aumentó, disminuyó o se mantuvo más o menos estable después de la crisis económica de 1994?

¿El crecimiento de las empresas del comercio que cotizan en la BMV ha alcanzado a cubrir la inflación acontecida a lo largo de la década de los noventa?.

OBJETIVO GENERAL

- **Determinar si la generación de valor en la década de los noventa se vio afectada por la inflación y por la utilización eficiente o no-utilización de los recursos de las empresas del sector comercio que cotizan en la BMV.**

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- **Conocer si las empresas del sector del comercio que cotizan en la BMV generan o destruyen valor.**
- **Determinar si las políticas administrativas (ciclo de caja) de las empresas del comercio cotizadas en la BMV repercutieron en su liquidez, y esta a su vez, en la capacidad de generar valor.**
- **Analizar si las empresas del sector del comercio que cotizan en la BMV, alcanzaron a cubrir la inflación además de generar valor para sus accionistas.**
- **Evaluar la actuación de las empresas del sector del comercio que cotizan en la BMV a través de los métodos tradicionales (Razones financieras); y contrastar dicha actuación con la generación de valor de las empresas dada por los criterios actuales (EVA, IO, ION, RION Y GEO)**



METODOLOGIA.

Consiste en tipos de investigación de campo, con visitas constantes a la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), revisando los estados financieros, bibliográfica (documental), consultas en libros, Revistas Financieras o especializadas, periódicos y artículos especializados. Consultando base de datos, especialmente de la información publicada y proporcionada por la página electrónica de Stern & Stewart Co. , y de la asesoría, información publicada y proporcionada por el Prof. Eduardo Villegas Hernández, la cual sirve como plataforma para llevar a cabo nuestro tema de investigación.

HIPOTESIS

PRINCIPAL.

1. Si los instrumentos financieros como Razones Financieras, EVA, RION, ROI, GEO, son adecuadas de acuerdo a la teoría, entonces las empresas Comercial Mexicana, Soriana y Wal-Mex, las cuales cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores, generaron valor en el periodo de 1990 – 2000.

SECUNDARIAS.

2. La no contraposición de los instrumentos financieros a utilizar, y ya mencionados, nos da como conclusión que son útiles para analizar la generación de valor de las empresas en estudio.
3. Los resultados con respecto a la comparación entre los periodos 1990 – 1995 y 1996 – 2001, con respecto a su generación de valor, no es significativa, entonces fueron capaces de superar la crisis de 1994.
4. La buena selección y aplicación de las herramientas financieras en el periodo 1990 – 1995 y 1996 – 2001, nos muestra que la crisis de 1994 no tuvo efecto en su situación financiera.

MARCO TEORICO

La teoría económica y financiera se ha aproximado a los conceptos de EVA y generación de valor, desde bastante tiempo atrás.

Los principios de EVA⁴ fueron desarrollados por Alfred Marshall en 1890 en *The Principles of Economics*: "Cuando un hombre se encuentra comprometido en un negocio, sus ganancias para el año son el exceso de ingresos que recibió del negocio durante el año sobre sus desembolsos en el negocio. La diferencia entre el valor de la planta, los inventarios, etc., al final y al comienzo del año, es tomada como parte de sus entradas o como parte de sus desembolsos, de acuerdo a sí se ha presentado un incremento o un decremento del valor. Lo que queda de sus ganancias después de deducir los intereses sobre el capital a la tasa corriente... es llamado generalmente su beneficio por emprender o administrar" (Wallace⁵).

EVA es un concepto de la variación, de lo que tradicionalmente se ha llamado "Ingreso o Beneficio residual", que se definía como el resultado que se obtenía al restar a la utilidad operacional los costos de capital. La idea del beneficio residual apareció en la literatura de teoría contable de las primeras décadas de este siglo. Inicialmente, lo introdujo Church en 1917 y posteriormente sería Scovell en 1924. También apareció en la literatura de contabilidad gerencial en los años 60. A comienzos de la década de los 70, algunos académicos finlandeses discutieron dicho concepto. En 1975 es Virtanen quien lo define como un complemento del Retorno Sobre la Inversión, para la toma de decisiones. (Dodd & Chen, p.27)

Peter Drucker, en un artículo de Harvard Business Review, hizo su aproximación al concepto de la generación de valor con estas palabras: "*Mientras que un negocio tenga un rendimiento inferior a su costo de capital, operará a pérdidas. No importa que pague impuestos como si tuviera una ganancia real. La empresa aun deja un beneficio económico menor a los recursos que devora... mientras esto suceda no crea riqueza, la destruye*"⁶.

El objetivo de una compañía debe ser crear valor para sus accionistas. El valor se representa por el precio en el mercado de las acciones comunes de la empresa, lo cual, a su vez, es una función de las decisiones sobre inversiones, financiamiento y dividendos de la organización. La idea es adquirir activos e invertir en nuevos productos y servicios, donde la rentabilidad esperada exceda su costo, financiarlos

⁴ EVA es una marca registrada por la firma Stern Stewart & Co.

⁵ Citado por Makeläinen, p. 29

⁶ <http://www.sternstewart.com/sitemap/frameset.html>

con aquellos instrumentos donde hay una ventaja específica, o de otra manera, y emprender una política significativa de dividendos para los accionistas.

A lo largo de nuestro trabajo el tema unificador es la creación de valor. Esto ocurre cuando los ejecutivos hacen algo para sus accionistas que ellos no pueden hacer para ellos mismos. Pudiera ser que una compañía disfrute de un nicho favorable en una industria atractiva, y esto le permita obtener ganancias en exceso de lo que los mercados financieros exigen para el riesgo involucrado. Quizás el administrador financiero logre obtener ventajas de las imperfecciones en los mercados financieros y adquirir capital en términos favorables. Si los mercados financieros son sumamente eficientes, como lo son en muchos países, podríamos esperar que la primera sea una avenida más amplia para la creación del valor que la segunda. La mayoría de los accionistas son incapaces de desarrollar productos por cuenta propia, de manera que aquí la creación del valor es una gran posibilidad.

No obstante, con frecuencia se toma la maximización de utilidades como el objetivo correcto de la compañía, pero esto no es tan inclusivo como meta como el de maximizar el valor del accionista. Por una parte, el total de las utilidades no es tan importante como las ganancias por acción. Una organización siempre puede elevar el total de sus utilidades mediante la emisión de acciones y utilizar su captación para invertirla en bonos de la tesorería, (cetes, bondes, etc.). Sin embargo, hasta la maximización de ganancias por acción no es un objetivo completamente apropiado, en parte porque no especifica el momento oportuno o la duración de las ganancias o recuperaciones esperadas.

Por lo tanto, en la medida en que, las empresas generen valor, estarán en la posibilidad de enfrentar los retos que se derivan de la globalización de los mercados, las empresas en la actualidad están obligadas a adoptar nuevos procesos productivos, nuevas estrategias de competencia, nuevas ideas en la planeación estratégica y fijar nuevos rumbos de crecimiento ha nivel nacional, con visión de corto plazo, para que posteriormente pueda crecer y competir en el ámbito internacional. El actual comportamiento de los mercados obliga a los ejecutivos a manejar nuevas herramientas estratégicas que les ayuden en su gestión administrativa.

Es por ello que, hoy en día, el concepto de Generación de Valor está adquiriendo mayor importancia debido a que los accionistas demandan, cada vez más, un mayor valor de sus acciones que se traduzcan en rendimientos atractivos de su dinero. Por tal motivo, los ejecutivos tendrán que adoptar una administración orientada a la generación de valor a partir de una estrategia integral que se



sustente en la satisfacción al cliente y por ende, la maximización del valor de los accionistas.

Una administración orientada a la generación de valor debe tener los siguientes elementos: un objetivo, un plan estratégico, un sistema de medición, un proceso y toma de decisiones.

La administración orientada a la generación de valor se inicia con el establecimiento de objetivos y una estrategia para su logro. El sistema de medición registra el grado de avance de la estrategia analizando la información que se genera de los procesos corporativos y, por último, la toma de decisiones que incide directamente en la operación de la empresa.

Es importante generar estrategias enfocadas a la generación de valor, contando además con la posibilidad de medir cuantitativamente los esfuerzos que se están realizando para lograrlo. De tal suerte, un sistema de medición se entiende como elemento clave.

CREACIÓN DEL CONCEPTO DE EVA⁷

El EVA, por otro lado trata de medir el valor que agrega un proyecto a la firma⁸ o el valor que genera la firma en un determinado período. Tiene en cuenta que esa generación de valor debe resultar después de que se ha recuperado lo correspondiente a la inversión y a la remuneración que deben recibir los que prestan el dinero (intereses) y los que aportan el capital (rendimiento de los accionistas). Por lo que hay varias formas de medirlo; una de ellas la más populares la comercializada por Stern, Stewart & Co. Joel Stern y Bennett Stewart, de la firma Stern, Stewart & Co., han propuesto⁹ la buena gestión de la gerencia y en particular de la financiera por medio del Valor Económico Agregado (EVA) (Economic Value Added, EVA).

¿Qué es creación de valor económico en la empresa? ¿Para qué queremos medirlo? ¿Cómo podemos medirlo? ¿Por qué debo pedir a cada unidad de negocios en la empresa que genere valor económico? ¿Por qué los ejecutivos de una empresa y los empresarios deben cuidar que todas las actividades generen valor económico?

OBJETIVO⁹

El objetivo de un proceso de medición de creación de valor económico en la empresa es:

A) ASEGURAR QUE LA UTILIDAD O RIQUEZA GENERADA EN LA EMPRESA ES LO SUFICIENTEMENTE GRANDE PARA CUBRIR EL COSTO DE TODAS LAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO DE LOS RECURSOS INVERTIDOS EN EL NEGOCIO.

B) DOTAR DE UN MEDIDOR A LA ALTA DIRECCIÓN, A LA GERENCIA Y A TODOS LOS NIVELES DE LA ORGANIZACIÓN PARA ASEGURAR QUE TODAS LAS ÁREAS Y UNIDADES DE NEGOCIO AYUDAN A LA CREACIÓN DE VALOR DE LA EMPRESA.

C) APOYAR EL DESARROLLO DE ESQUEMAS DE COMPENSACIÓN EJECUTIVA, DONDE SE BUSCA LIGAR EL BONO DE LOS EJECUTIVOS CON EL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA. EN OTRAS PALABRAS, SE BUSCA QUE "LA ZANAHORIA" DEL EJECUTIVO SEA EXACTAMENTE AQUELLO QUE LE INTERESA AL ACCIONISTA, ES DECIR, LA CREACIÓN DE VALOR EN LA EMPRESA QUE DEBE LLEVAR AL INCREMENTO EN EL PRECIO DE LA ACCIÓN.

⁷ <http://www.sternstewart.com>

⁸ Razón Social.

⁹ <http://www.acus.com.mx>

Las buenas compañías siempre se han preocupado por generar valor (riqueza), pero la métrica para evaluarlo siempre ha sido difícil. En 1989, Stern Stewart y Compañía crearon el concepto de Valor Económico Agregado (VEA o EVA como se le conoce en Inglés) como herramienta de evaluación financiera.

Se denomina concepto, porque no es un simple indicador más, sino que consiste en una métrica que permite realmente ligar la estrategia con la misión de la empresa y sobre todo con las expectativas de los accionistas.

El concepto es la clave para la creación de riqueza, los administradores que han dirigido sus negocios de acuerdo a esta métrica han logrado incrementar enormemente el valor de sus empresas. El éxito del EVA se explica porque es una medida real de la rentabilidad de la operación. Lo que lo hace tan impactante es el hecho que toma en cuenta un factor que no se incluye dentro de los índices convencionales de evaluación y es el costo de capital. El costo de capital está en función de su disponibilidad, de los niveles de riesgo percibidos y de la eficiencia de la intermediación financiera, es indispensable su administración eficaz y enfocada a la mejora continua de la capacidad competitiva. Esta métrica es la única que ha aparecido en la revista Fortune dos veces, descrita como la verdadera clave para crear riqueza. Hasta la fecha más de 250 empresas han aplicado exitosamente el EVA, entre ellas están Coca Cola, Eli Lilly, Vitro.

El EVA es una medida de desempeño financiero, que consiste en deducir de la Utilidad Neta de Operación, el costo de capital de los activos netos empleados para producirla.

$$\text{EVA} = \text{Utilidad Neta de Operación} - \text{cargo anual de capital}$$

donde:

$$\text{Cargo Anual de Capital} = (\text{Activo Neto}) * (\text{Costo de Capital})$$

La Utilidad Neta de Operación (UNO) representa únicamente la utilidad de la empresa después de impuestos, sin incluir aquellas deducciones contables utilizadas para los reportes fiscales.

El activo neto es todo el dinero que se ha invertido en equipo de proceso, bienes raíces, computadoras y otras cosas que se espera sean productivas después de haber sido compradas, más el capital de trabajo que lo forman principalmente el efectivo disponible, los inventarios y las cuentas por cobrar.



El costo de capital representa el costo de oportunidad del dinero, es decir, el porcentaje de rendimiento que los accionistas esperarían recibir si invirtieran su dinero en otro instrumento. En otros términos, se obtiene capital para elaborar la producción de petroquímicos, y se generan utilidades al venderla. Entonces primeramente se paga el "costo del capital" y la diferencia se entrega a los accionistas. Si se crea valor (si se obtiene utilidades arriba del costo de capital) los accionistas reciben beneficios, si se destruye valor los accionistas ven disminuida su inversión.

El potencial del concepto del EVA estriba en el hecho de que no se puede saber si una operación está realmente creando valor hasta que se aplica el costo real de capital a toda la inversión realizada en el negocio. Por lo anterior, el EVA permite determinar la efectividad del negocio para la generación de valor, reforma la gestión directiva hacia el desarrollo y evaluación de planes y estrategias, es un instrumento claro de comunicación de resultados a los accionistas y al personal y provoca el cambio de actitud de los funcionarios sintiéndose dueños del negocio.

Para aumentar el EVA las acciones deberán estar encaminadas a mejorar el retorno de la inversión, es decir, llevar a cabo aquellas acciones que incrementen la Utilidad Neta de Operación (UNO) sin incrementar los activos, o bien a invertir en aquellos activos que nos generen un incremento en la Utilidad Neta de Operación mayor que el aumento en el cargo anual de capital, o en su caso a racionalizar aquellos activos cuya utilidad no es adecuada, disminuyendo así el cargo anual de capital

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS Y ELEMENTOS QUE COMPONEN EL E.V.A.

Dejando a un lado la fórmula para calcular EVA, se puede detectar que esta herramienta maneja conceptos claves, tales como: *Inversiones en capital de trabajo, costo de capital, estructura financiera, capital y riesgo (beta)*.

El empleo y las estrategias aplicadas considerando estos conceptos son fundamentales para el éxito de la empresa, debido a que EVA puede ser utilizada como medida de funcionamiento y también sirve para planear estrategias y acciones a tomar¹⁰.

Las INVERSIONES EN CAPITAL DE TRABAJO: se define como aquellos activos que están contribuyendo directamente en la operación de la empresa, o más bien, el capital de trabajo. Por lo tanto, si los activos son más productivos, mejor realizadas serán las inversiones (tiempo en que se tarda en producir, vender y cobrar), en este rubro, por lo que se generarían mayores utilidades. EVA es una única medida consistente con el presupuesto de capital, es decir, se aceptan todas la inversiones con valor presente neto positivo y se rechazan las negativas.

De lo anterior, se muestra la importancia de la composición del capital de trabajo, al que podemos definir como los activos circulantes menos los pasivos circulantes, a lo que Gitman¹¹ comenta que se deben manejar eficientemente para conservar la liquidez de la empresa.

El COSTO DE CAPITAL: es lo que se tiene que pagar por utilizar los recursos necesarios para el funcionamiento de la empresa, ya sean internos o externos tienen un costo. Gitman¹² explica que es: "... la tasa de rendimiento que una empresa debe obtener sobre sus inversiones para que su valor de mercado permanezca inalterado". El costo de capital, se debe ponderar debido a la mezcla de fuentes de financiamiento (internas y externas, a corto y a largo plazo); es decir, se considera el costo de cada una de las fuentes para que de esta manera, sea más veraz la determinación del Eva.

Las RAZONES FINANCIERAS: Muestran capacidad de evaluación de las condiciones financieras y el desempeño de una empresa, de ciertos patrones de medida. El patrón más usual es una relación o una razón (índice), que se relacione

¹⁰ Mendez Lugo Mercedes. UNAM, México, 1999.

¹¹ GITMAN, Lawrence J. Fundamentos de Administración Financiera, Harla 1982, p. 247

¹² Ibid p. 443

entre sí dos elementos de la información financiera. Esto permitirá el acceso al conocimiento de la condición financiera y funcionamiento de la firma.

La ESTRUCTURA FINANCIERA: conocida también como apalancamientos financieros, este punto es definido por Weston¹³ como: *“el uso de valores de renta fija (deudas y acciones preferentes) en la estructura de capital de una empresa con la cual la empresa planea financiar sus inversiones.”*

El CAPITAL: es un elemento fundamental para que cualquier organismo opere. Según Weston la serie de componentes, principales, que usan las empresas para obtener fondos son las deudas, acciones preferentes, utilidades retenidas y nuevas emisiones de acciones comunes¹⁴.

BETA: este elemento consiste en la variabilidad que tiene las acciones en el mercado con respecto a una acción promedio (grado de riesgo de una acción en el mercado), por lo que éste es un punto importante para la formación de carteras de inversión.

A partir de este punto, se introduce a la formación de EVA, ya que si se considera lo anterior, se puede decir, que dicho riesgo se verá influenciado, a demás de las variables macroeconómicas, por las decisiones financieras dentro de la organización que se verán reflejadas en el precio de las acciones en el mercado y EVA funge como: *“...la mejor medida en el funcionamiento de una empresa...”*¹⁵

¹³ WESTON Fred J. Y BRIGHAM F., Eugene. Fundamentos de Administración Financiera, Mc. Graw Hill. 1993. P.802

¹⁴ Weston, Op. Cit. P. 750

¹⁵ STEWART Bennett, G. The Quest for Value, Mc Graw Hill, 1990, p. 225

CALCULO DEL VALOR ECONÓMICO AGREGADO (EVA)

El concepto del Valor Económico Agregado (EVA®) - *Economic Value Added* siglas en inglés - se posiciona como la medida de desempeño más utilizada para evaluar la generación de valor. El EVA se ha convertido en la medida de desempeño más utilizada en el mundo corporativo debido a que su implementación genera importantes cambios en la conducta organizacional. Posiblemente el beneficio más grande que otorga es el de propiciar una cultura en donde los gerentes y empleados piensen y actúen como dueños del negocio. El EVA consiste en determinar la rentabilidad obtenida por una empresa, deduciendo de la utilidad de operación neta de impuestos el costo de capital de los recursos propios y externos que se emplean. La metodología que utiliza el EVA consiste en restar el Cargo por Uso de Capital a la Utilidad Neta de Impuestos.

$$\text{EVA} = \text{Utilidad neta de Impuestos} - \text{Cargo por Uso de Capital}$$

El primer paso que se debe realizar para calcular el EVA es convertir la contabilidad tradicional a contabilidad económica con el objeto de prevenir distorsiones en la determinación de la ganancia o pérdida operativa del negocio. El segundo paso es calcular el monto de capital invertido y el costo de capital para obtener el cargo por uso de capital. Si el EVA es positivo, significa que la empresa ha generado una rentabilidad por arriba de su costo de capital, lo que le genera una situación de creación de valor, mientras que si es negativo, se considera que la empresa no es capaz de cubrir su costo de capital y por lo tanto esta destruyendo valor.

Por lo tanto:

$$\text{EVA} = \text{Utilidad Operacional Después de Impuestos} - \text{Costo por el uso de Activos}$$

El costo por el uso de los activos es igual al valor de los activos netos de operación multiplicado por su costo de capital (CK).

Entonces:

$$\text{EVA} = \text{UODDI} - (\text{ACTIVOS} * \text{CK})$$

Donde:

$$\begin{aligned} \text{UODDI} &= \text{UTILIDAD OPERACIONAL DESPUÉS DE IMPUESTOS} \\ \text{CK} &= \text{COSTO DE CAPITAL} \end{aligned}$$

**Si la empresa esta generando Valor EVA debe ser superior a cero (0).
Si el EVA es inferior a 0 (Negativo) la empresa está destruyendo valor.**

CULTURA DE CREACIÓN DE VALOR

La cultura de creación de valor que provoca el EVA, tiene como premisa aplicar una metodología de evaluación para premiar el desempeño del personal de la empresa. Las actividades del programa de implementación del EVA van desde la difusión del concepto, establecer la metodología de cálculo, identificar los generadores de valor económico, establecer la estrategia y llevar el seguimiento.

VALOR AGREGADO DE MERCADO

La otra medida que cuantifica la formación de valor a lo largo del tiempo, es el Valor Agregado de Mercado (VAM) – Market Value Added. siglas en inglés – y se considera como el medidor más adecuado para las empresas que cotizan en la bolsa de valores.

El VAM consiste en restar al valor de mercado el valor en libros de la empresa. Si el valor total de mercado de la compañía es mayor que su valor en libros, la compañía esta generando valor. En caso contrario, si el valor de mercado es menor que el valor en libros, la empresa esta destruyendo valor.

$$\text{VAM} = \text{Valor de Mercado} - \text{Capital}$$

Como este valor lo asigna el mercado por la percepción del valor futuro que puede generar la firma, entonces el MVA se podría calcular como el valor presente del EVA proyectado de la firma.

$$\text{MVA} = \text{Valor presente de los EVAs futuros}$$

Entonces se plantean algunas dificultades metodológicas en su aplicación. Se menciona que el EVA subestima la creación de valor debido, entre otras cosas, a que siempre parte de un capital o total del activos que nunca sufre un proceso de recuperación a través de la generación de flujos de caja.

De acuerdo a lo anterior, si se calcula el EVA proyectado, su valor presente debería ser igual al VPN¹⁶. La prueba de esto se hace por lo general, con unos ejemplos muy simplificados y a veces conceptualmente equivocados. Se propone algo similar con el concepto de utilidad económica o economic profit.

Los cálculos del EVA con sus ajustes deben eliminar las distorsiones producidas por los principios generalmente aceptados haciendo ajustes a las cifras contables. Y en ese caso, el MVA debe producir la misma cifra que el VPN, dado que se calcula con el FCLP.

Es importante entender cómo el VPN y el EVA (MVA) incorporan el costo del capital. Cuando esto se aclara, entonces las inconsistencias entre VPN y MVA salen a flote y se entienden.

El VAM refleja las expectativas de los accionistas, que tienen sobre el desempeño financiero de una empresa, reflejándose en el precio de la acción.

Beneficios:

A continuación se presenta algunos beneficios¹⁷ que se obtienen de implantar el Valor Agregado de Mercado como medida de creación de valor:

- Se establece como responsabilidad principal del director general de la empresa custodiar el patrimonio de los accionistas.
- Se establecen canales de información formales a los accionistas. Se establece un sistema de remuneración más equitativo. Se fortalece la relación empresa-accionista.
- Permite “Benchmarking”¹⁸ con otras empresas en el ámbito mundial.
- Permite unificar criterios entre las distintas unidades de negocio.

¹⁶ LOS INVENTORES Y APÓSTOLES DEL EVA ALEGAN QUE EL MVA Y EL VPN PRODUCEN LOS MISMO RESULTADOS.

¹⁷ www.gic.com.mx

¹⁸ El proceso de **benchmarking** introducido por Xerox, es una técnica comúnmente empleada en la actualidad, **la eficiencia y la satisfacción de los clientes**. El **benchmarking** se define como el proceso continuo de medir los productos, servicios y prácticas propios con los competidores más fuertes, o con las compañías reconocidas como líderes de la industria. En *“Investigación de mercados”*, McDaniel Carl, Gates Roger. Pp. 720.

- Se impulsan las ventas de los productos o servicios que mayor contribución tienen en la generación de valor. Se maximiza el valor de los accionistas.

RELACIÓN DEL EVA Y EL VAM

El EVA es una medida de desempeño periódico que permite evaluar la capacidad de los principales directores para crear riqueza a los accionistas y el VAM es una medida de valor absoluto que permite evaluar las perspectivas del negocio, es decir, si el valor presente de los EVAs futuros es positivo o negativo.

Cualquiera que sea el modelo de negocio que aplique la empresa y los esfuerzos que realice para lograr un VAM positivo, depende de una tasa de retorno positiva de la inversión de capital. Si la tasa de retorno excede al costo de capital, la acción se apreciará. De esta manera, Valores Económicos Agregados futuros positivos significa un Valor de Mercado Agregado positivo. De lo contrario, tendrá que ser negativo. .

Para constituir un modelo de negocio que genere valor, es importante redefinir el papel de los ejecutivos y establecer una Cultura de Creación de Valor en todos los niveles jerárquicos de la empresa.

MIENTRAS QUE POR UN LADO TENEMOS A LAS RAZONES FINANCIERAS

Sin embargo, estos modelos de valuación de las empresas se han actualizado y, en muchos casos, han destrozado y olvidado a los tradicionales como el rendimiento de la inversión (ROI) o las razones financieras. Los nuevos modelos como el EVA (Valor Económico Agregado) o el RION, GEO Y VALORE, no han sido suficientemente probados ni difundidos en México. Sin embargo, estos modelos son capaces de probar cuando una empresa está creando valor o está destruyendo valor. Con estos modelos se están considerando los elementos necesarios para determinar la rentabilidad del negocio y aplicar el costo de capital de los recursos propios y externos que se utilizaron.

ANÁLISIS FINANCIERO.

RAZONES FINANCIERAS

El análisis financiero constituye una herramienta de mucha utilidad analítica. Permite hacer comparaciones relativas de distintos negocios y nos facilita la toma de decisiones de inversión, financiación, planes de acción, control de operaciones, reparto de dividendos, etc.

Existe una serie muy generalizada de razones financieras¹⁹. Como base de este artículo usaremos las fórmulas comúnmente utilizadas por los autores reconocidos en esta materia.

PRESENTACIÓN GENERAL

Podemos hablar de cinco aspectos del análisis, a saber: liquidez, actividad, endeudamiento, rentabilidad, cobertura y complementamos con el EVA (índice de generación de valor, el cual, dada su importancia se trata en un capítulo aparte).

Haremos una presentación inicial; luego indicaremos sus limitaciones y posteriormente, se sugieren análisis complementarios para su mejor utilización. Al final del documento se ilustra con un ejemplo.

A. LIQUIDEZ

Miden la capacidad de las empresas para cancelar sus obligaciones de corto plazo. Sirven para establecer la facilidad o dificultad que tiene una compañía para pagar sus pasivos corrientes con el producto de convertir a efectivo sus activos circulantes. Se trata de determinar que pasaría si a la entidad le exigieran el pago inmediato de todas sus obligaciones a menos de un año.

Se tienen los siguientes índices:

¹⁹ CARAZO, Preciado Luis Ramón. El Valor Económico Agregado EVA.

1. Capital de trabajo

$$= \text{Activo de corto plazo} - \text{Pasivo de corto plazo (Unidades Monetarias)}$$

Expresa en términos de valor lo que la razón corriente presenta como una relación. Indica el valor que le quedaría a la empresa, representando en efectivo u otros pasivos corrientes, después de pagar todos sus pasivos de corto plazo, en el caso en que tuvieran que ser cancelados de inmediato.

2. Razón circulante

$$= \frac{\text{Activo de Corto Plazo}}{\text{Pasivo de Corto plazo}}$$

Indica la relación entre el activo corriente y los pasivos a corto plazo.

3. Prueba ácida

$$= \frac{\text{Activo de Corto Plazo} - \text{Inventarios} - \text{Pagos Anticipados}}{\text{Pasivo a Corto Plazo}}$$

Revela la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin contar con la venta de sus existencias, es decir, básicamente con los saldos de efectivo, el producido de sus cuentas por cobrar, sus inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación que pueda haber, diferente a los inventarios. Es una relación similar a la anterior pero sin tener en cuenta a los inventarios.

B. EFICIENCIA ADMINISTRATIVA

Constituyen un importante complemento de las razones de liquidez. Miden la duración del ciclo productivo y del periodo de cartera. Se usan los siguientes indicadores:

1. Rotación de inventarios

$$= \frac{\text{Costo mercancía vendida}}{\text{Inventario promedio}}$$



El inventario de mercancías de la empresa rota X veces en el año, quiere decir, que el inventario se convierte X veces por año en efectivo o cuentas por cobrar.

2. Plazo promedio de inventario

$$= \frac{360 \text{ Días}}{\text{Rotación de inventarios}}$$

Equivale a la misma relación anterior pero expresada en días.

3. Rotación de cuentas por cobrar

$$= \frac{\text{Ventas anuales a crédito}}{\text{Promedio de C x C}}$$

Estable el número de veces que las cuentas por cobrar giran en promedio en un período determinado de tiempo, generalmente un año.

4. Plazo promedio de cuentas por cobrar

$$= \frac{360 \text{ Días}}{\text{Rotación de C x C}}$$

Indica el número de días que tardan en rotar las cuentas por cobrar.

5. Rotación de cuentas por pagar

$$= \frac{\text{Compras anuales a crédito}}{\text{Promedio de cuentas por pagar}}$$

Indica el número de veces que giran las cuentas por pagar en un período determinado.

6. Plazo promedio de cuentas por pagar

$$= \frac{360 \text{ Días}}{\text{Rotación de C x P}}$$



Da una idea clave del promedio general de días que se demora la empresa para cancelar sus cuentas.

7. Rotación de activos

$$= \frac{\text{Ventas anuales}}{\text{Activos totales}}$$

Los activos totales rotaron X veces en el año, o cada peso invertido en activos generó ventas por \$ X en el año.



C. ENDEUDAMIENTO (APALANCAMIENTO)

Muestra la participación de terceros en el capital de la empresa. Se calculan los siguientes índices:

1. Razón de endeudamiento

$$= \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$$

Por cada peso que la empresa tiene invertido en activos, \$ X ha sido financiado por los acreedores, o que los acreedores son dueños del X% de la compañía quedando los accionistas dueños del complemento.

2. Razón de pasivo a capital

$$= \frac{\text{Pasivos a largo plazo}}{\text{Capital contable}}$$

Por cada peso del patrimonio se tienen compromisos a largo plazo por \$ X, o sea, que cada peso de los dueños está comprometido a largo plazo en X%.

3. Índice de deuda a capitalización

$$= \frac{\text{Pasivos a Largo Plazo}}{\text{Pasivos a largo plazo} + \text{Capital Contable}}$$

Es una versión complementaria de índice de endeudamiento total, muestra el peso que la deuda a largo plazo tiene sobre la estructura de capital de la empresa. Indica el % de la estructura a largo plazo que esta representada por la deuda con terceros a largo plazo.

D. PRESIÓN FINANCIERA (COBERTURA)

Mide la capacidad de la empresa para cubrir la carga fija.

1. Veces que se han ganado los intereses

$$= \frac{\text{UAII}}{\text{Pago anual de intereses}}$$



Indica que la compañía generó durante el período una utilidad antes de impuestos e intereses X veces superior a los intereses pagados. Es decir, la empresa genera utilidades suficientes para pagar unos intereses superiores a los actuales.

2. **Cubrimientos de cargos fijos**

$$= \frac{\text{UAII}}{\text{Pago anual de intereses} + (1)}$$

(1) = Amortizaciones de capital

$$1 - t$$

UAII : Utilidades antes de intereses e impuestos

t : Tasa de impuestos

E. RENTABILIDAD

Miden la productividad de los fondos comprometidos en un negocio.

Recordemos que a largo plazo lo importante es garantizar la permanencia de la empresa en acrecentamiento de mercado y por ende su valor. Permite ver los rendimientos de la empresa en comparación con las ventas y el capital.

1. **Margen bruto de utilidad**

$$= \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$$

Significa que las ventas de la empresa generaron un X% de utilidad en el año. En otras palabras, cada peso vendido en el año generó \$ X de utilidad bruta en el año.

2. **Margen neto de utilidad**

$$= \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}$$

La utilidad neta correspondió a un X% de las ventas en el año, es decir, que cada peso vendido generó \$ X de utilidad neta en el año.

3. **Rendimiento de la inversión**

$$= \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital Contable}}$$

Las utilidades correspondieron al X% sobre el Capital Contable en el año; indica lo que corresponde a los socios como rendimiento sobre su inversión.

4. Potencial de utilidad: Margen x Rotación

$$= \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}} \times \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activo total}}$$

Muestra que la utilidad neta con respecto al activo total como porcentaje anual. Equivale a decir, que cada peso invertido en el activo total generó \$ X de utilidad neta en el año.

5. Rendimiento del capital común

$$= \frac{\text{utilidades netas después de impuestos dividendos preferentes}}{\text{Capital Contable} - \text{Capital Preferente}}$$

Indica el rendimiento que se obtiene sobre el valor en libros del capital contable.

6. Utilidad por acción

$$= \frac{\text{utilidades disponibles para acciones ordinarias}}{\text{Número de acciones ordinarias en circulación}}$$

Representa el total de las ganancias que se obtienen por cada acción ordinaria vigente.

EVA, RION Y GEO

A pesar de los estudios de investigación, existe la dificultad de conjuntar los objetivos financieros y el objetivo estratégico. Por lo que ninguno de los modelos ha demostrado ser el mejor y esto abre la posibilidad de desarrollar mas investigaciones al respecto.

De los modelos que se analizan ya sea desde la perspectiva del enfoque (Rappaport), que une los conceptos estratégico de Porter (cadena de valor y el

enfoque financiero); la visión de ganancia marginal del capital EVA[®] (Stern Stewart & Co.); el modelo de RION, GEO y VALORE (Torres, Quiroz y Velarde), todavía quedan algunas cuestiones que retoman algunos autores sobre la conveniencia de que las empresas mantengan o regresen a los accionistas el efectivo y la duda, también sobre si existen pasivos sin costo.

MARCO REFERENCIAL

INTRODUCCIÓN

LA PRESENTE PARTE DE LA INVESTIGACIÓN TIENE COMO OBJETIVO DAR UNA VISIÓN GENERAL DE UNO DE LOS 9 PRINCIPALES SECTORES QUE COMPONEN EL INDICE DE PRECIOS Y COTIZACIONES (IPC) DE LA BOLSA MEXICANA DE VALORES (BMV), PERMITIRÁ VER EL DESGLOSE DE LAS COMPAÑIAS ANALIZADAS CON FINES COMPARATIVOS PARA ENCONTRAR AL GANADOR Y AL PERDEDOR.

CON LAS EMPRESAS QUE ENTRAN EN EL IPC, SE REALIZÓ UNA CONSOLIDACIÓN PARA FORMAR UN INDICADOR REPRESENTATIVO DEL LUGAR EN QUE SE ENCUENTRAN LAS COMPAÑIAS ANALISADAS CON RESPECTO DEL PROMEDIO DE LA INDUSTRIA.

PARA RECORDAR, LOS SECTORES QUE COMPONEN EL IPC SON:

ALIMENTOS	CEMENTOS
EMBOTELLADORAS	CONGLOMERADOS
CERVEZA	VIVIENDA Y CONSTRUCCION
COMERCIALES Y CONSUMO	METALES E INDUSTRIAS
MEDIOS, TELECOMUNICACIONES Y ENTRETENIMIENTO	
DEPARTAMENTALES	

LAS EMPRESAS QUE NOS OCUPAN Y QUE SE ANALIZARÁN EN EL SIGUIENTE CAPITULO PERTENECEN AL SECTOR COMERCIAL Y DE CONSUMO, Y SON LAS SIGUIENTES:

**CONTROLADORA COMERCIAL MEXICANA
SORIANA, S.A. DE C.V., Y
WALMART DE MÉXICO., S.A. DE C.V.**

CONTROLADORA COMERCIAL MEXICANA²⁰



Comercial Mexicana es una empresa que cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores, con la clave COMERCI, y con las series UB, B, C, UBC, con fecha de constitución del 28 de enero de 1994, y con fecha de listado en la BMV del 25 de abril de 1991, como es bien sabido, es una empresa del sector comercio al mayoreo y menudeo.

La Actividad Económica de la empresa es:

- CONTROLADORA DE EMPRESAS DEDICADAS PRINCIPALMENTE A LA OPERACIÓN DE TIENDAS DE AUTOSERVICIO EN LAS QUE COMERCIALIZA UNA GRAN VARIEDAD DE ARTICULOS Y A LA OPERACIÓN DE RESTAURANTES.

UN POCO DE HISTORIA DE LA EMPRESA.

La compañía inicia su historia en 1930 con una tienda de textiles, en 1962 inaugura una tienda de 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 inició 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 COSTCO MEXICO, abrieron en 1992 el primer PRICE COSTCO, ubicado en el Distrito Federal. Desde su inicio, Comercial Mexicana ha adaptado y seguido las tendencias del mercado, lo que le ha permitido crecer, evolucionando 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 conocidos como CONTROLADORA COMERCIAL MEXICANA O CCM, conformada por 154 tiendas en sus diferentes formatos, así como por 35 restaurantes.

²⁰ www.bmv.com.mx

HISTORIA A LO LARGO DE LOS AÑOS²¹

1930

La historia de Comercial Mexicana se inicia en 1930 con la apertura de la Tienda del Centro en la cual se vendían únicamente jarcias, jergas y telas. La tienda contaba entonces con 10 empleados. Con el paso del tiempo y gracias al esfuerzo y dedicación de quienes formaban parte de la empresa, ésta fue creciendo y acreditándose más y más en la comunidad.

Entre 1937 y 1939, consolidada ya como una de las tiendas de mayor prestigio en su ramo, se inicia con la venta de mayoreo y en 1940 con la Segunda Guerra Mundial, la exportación de telas a Canadá, Estados Unidos, China, Centro y Sudamérica.

1940

Como el crecimiento de Comercial Mexicana, continuaba su línea ascendente, se inicio su diversificación; en 1946 se adquiere una fábrica de cobertores de algodón y dos de aceites comestibles, una de ellas en Guadalajara, Jalisco, y la otra en Querétaro, Querétaro. Tiempo después se compró la primera fábrica de textiles, creciendo de años subsecuentes en su ramo textil.

1960

Entretanto el edificio de Venustiano Carranza fue ampliado y modernizado y se incluyeron a la venta artículos de confección, juguetería, blancos y enceres menores. En 1962 se inaugura la tienda de Insurgentes. Primera sucursal de la cadena. Dos años después nace la tienda de Asturias y posteriormente Pilares y la Villa en 1968. Comercial Mexicana se extiende hacia provincia, el exitoso concepto de autoservicio, iniciando operaciones en Puebla y Querétaro.

1970

Comercial Mexicana no sólo mantenía su liderazgo y crecimiento en la rama de autoservicio sino que buscaba incursionar en nuevas ramas de comercio por lo cual abre el restaurante Las Espuelas en el Centro Comercio Río en Tijuana, Baja California Norte.

1980

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

En 1981 expande su penetración al adquirir la cadena de tiendas Sumesa.

²¹ Tomas del sitio de Internet de Comercial Mexicana. www.comerci.com.mx



1990

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

2001

El crecimiento del grupo se definía por lo que actualmente cuenta con:

76 Comercial Mexicana
21 Mega Comercial Mexicana
35 Bodegas Comercial Mexicana
18 Sumesa
49 Restaurantes Sumesa
20 Tiendas Costco.

Y todo esto gracias al esfuerzo de la empresa, la gente que conforma y principalmente la confianza y preferencia de sus clientes.

PRINCIPIOS BÁSICOS.

- Las actividades realizadas por Comercial Mexicana contribuyen al desarrollo y progreso del país.
- Proporcionar a los clientes el mejor servicio y mercancía de buena calidad al mejor precio.
- Comercial Mexicana trata de que lo integrantes de la empresa, obtengan los beneficios que de ella esperan en un ambiente de armonía, cordialidad y desarrollo.
- Comercial Mexicana lleva una relación basada en la equidad, respeto, honestidad con los proveedores, con el fin de que los clientes obtengan los mejores beneficios.
- Proporcionarles el mejor retorno a los accionistas, crecimiento y seguridad a su inversión.
- El propósito primordial de Comercial Mexicana es que la empresa logre sus objetivos y su continuidad.

WAL-MART DE MÉXICO

WAL- MART DE MEXICO, S.A. DE C.V.²²

Wal-Mart de México, es una empresa que cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores, con la clave WALMEX, y con las series C y V, con fecha de constitución del 25 de octubre de 1965, y con fecha de listado en la BMV del 25 octubre de 1974, como es bien sabido, es una empresa del sector comercio al mayoreo y menudeo.

- LA ACTIVIDAD ECONÓMICA ES COMO CONTROLADORA DE CADENAS DE TIENDAS DE DESCUENTO, ROPA Y RESTAURANTES. LOS PRINCIPALES PRODUCTOS QUE COMERCIALIZA SON ARTÍCULOS DE CONSUMO BÁSICO, LÍNEAS DE ROPA Y PRODUCTOS ALIMENTICIOS.

HISTORIA DE AURRERA, HOY WAL MART DE MÉXICO²³

Aurrerá, Una historia que comienza en 1958

UN PASAJE EN EL TIEMPO

La Primera tienda de descuento Aurrerá se abrió el 1ro. De Diciembre de 1958 en las calles de Bolívar y Lucas Alamán (la palabra Aurrerá es una palabra Vasco-Española que significa "**Adelante**").

En ese entonces, los hermanos Arango causaron sensación al ofrecer artículos domésticos y ropa a precios hasta 20% más baratos que los de las listas de manufactureros, lo que enfureció a los comercios ya establecidos que vendían sus productos hasta 40 ó 45% por arriba del precio.

En este marco Aurrerá se presenta con su "nueva manera de hacer las cosas", contenida en tres conceptos claramente definidos: Descuento, Autoservicio y Surtido. Dos años después, en 1960, Aurrerá inaugura en el Sur de la Ciudad de México su primer centro comercial, en Av. Universidad y Parroquia, que se enorgullece de ofrecer al público " todo bajo un mismo techo", incluso un supermercado completo.

Tiene tal éxito que a dos semanas de inaugurada debe cerrar un día sus puertas para poder surtir sus anaqueles. En fecha muy cercana a la inauguración de este

²² www.bmv.com.mx

²³ Tomado del sitio Oficial de Wal-Mart www.walmart.com.mx

centro comercial, abre sus puertas el primer supermercado ubicado en la calle de Sena, hoy Superama.

En 1964 nace Vips, cadena de restaurantes-cafetería que ofrece al público menús variados, servicio rápido y calidad constante. La ubicación de cada una de las unidades Vips se determina en atención a núcleos de alta concentración residencial o de oficinas donde este tipo de servicio es más necesario. Vips está presente en la mayor parte de los centros comerciales de Aurrerá, los cuales permanecen abiertos la mayor parte del día.

En 1967 nace Servicios Corporativos, con el objeto de prestar servicios de asesoría y coordinación a las compañías integrantes del grupo Aurrerá, como complemento técnico a los equipos administrativos independientes de cada compañía, cuidando mantener una adecuada imagen de la organización. En 1986 cambia al nombre de Asesoría Corporativa CIFRA y en el 2000 al de Servicios Administrativos Wal-Mart S. de R.L. de C.V...

En 1970, se inicia la operación Suburbia, para formar una cadena de tiendas especializadas en ropa y accesorios de moda para toda la familia. Esta compañía ofrece un servicio adicional de financiamiento en sus compras mediante la tarjeta de crédito Suburbia.

Este mismo año 1970, marca también el nacimiento de las Bodegas de Descuento Aurrerá que mantienen un equilibrio entre servicio y austeridad en inversiones y gastos de operación.

En 1972, Aurrerá inicia sus operaciones en provincia. En un período de 18 meses abre 2 supermercados en Cuernavaca, centros comerciales en Puebla y Toluca, un restaurante Vips en Acapulco y multiplica sus unidades en la Ciudad de México.

En 1976 la bodega de frutas y verduras se convierte en el Centro de Distribución Aurrerá.

En 1977 Aurrerá realiza su primera oferta pública de acciones. En el mismo año, Aurrerá Lomas se convierte en Gran Bazar, nuevo concepto de tienda en el que se podía adquirir desde un alfiler hasta un velero.

En 1978 se lleva al mercado el concepto de productos genéricos bajo el nombre de Marca Libre. Este programa abate los precios de una variada y completa gama de productos de uso generalizado. Se abre al público, en Agosto de este mismo año 1978, el primer restaurante-taquería El Portón, para quienes gustan del ambiente y la comida tradicional mexicana.

En 1979, Aurrerá abre su primer centro comercial en Guadalajara, iniciando así un ambicioso plan de expansión geográfica.

En 1982, se inauguran los restaurantes La Finca, El Malecón, y el primer restaurante de especialidades italianas: Toffanetti.



En 1985, se constituye Indalmex, como una empresa independiente que viene a ser el Centro de Distribución donde se encuentran grandes volúmenes de mercancías del área de perecederos. Actualmente el nombre de Indalmex se ha cambiado por el de "Centro de Distribución". Se cuenta hoy con 9 centros de distribución en la República y que tienen más de medio millón de metros cuadrados para llevar a cabo una distribución centralizada.

En 1989, nace **SIGLA** empresa especializada en bienes raíces que administra y desarrolla proyectos inmobiliarios de tipo comercial hoy asimilada al área corporativa.

Para 1991, motivadas por la apertura comercial, numerosas compañías norteamericanas desean asociarse con empresas similares mexicanas. De ahí surge la asociación de Cifra, primera empresa comercial de México, con Wal-Mart, el detallista más importante de los Estados Unidos. El primer Club Aurrerá (Sam's) se inaugura ese año, con ello empieza una asociación progresiva con cada uno de los negocios de Cifra.

En 1992 las tres tiendas Gran Bazar se convierten en Wal-Mart Supercenters. En 1993 se construye e inaugura la primera tienda Wal Mart Supercenter al oriente de la Ciudad de México.

En septiembre de 1997 Cifra entrega toda la operación a Wal*Mart Stores quien adquiere el 51% de las acciones. En Febrero del 2000 el nombre de Cifra- Wal-Mart, cambia al de Wal-Mart de México, S.A. de C.V.

Con objeto de ofrecer a la clientela más amplio surtido y lograr un menor gasto administrativo, los Almacenes Aurrerá son reconvertidos a Wal*Mart Supercenter y a Bodega Aurrerá en noviembre del 2001.



FUNCION DE WAL*MART DE MÉXICO Y COMPAÑÍAS QUE INTEGRAN EL GRUPO²⁴

WAL*MART DE MÉXICO

Está dedicada a satisfacer las necesidades del público consumidor a través de las siguientes cadenas comerciales y de servicios:

Bodega Aurrerá:

Tiendas de autoservicio creadas con el interés de ofrecer mercancías a "Precios Permanentemente Bajos" en productos de abarrotes, mercancías generales y ropa, facilitándole al público la adquisición de mercancías por caja.

Superama:

Cadena de tiendas que principalmente ofrecen a los clientes productos de abarrotes y perecederos, satisfaciendo, por el lugar en donde se encuentran ubicadas, las necesidades de una comunidad.

Suburbia:

Tiendas departamentales especializadas en ropa y accesorios de moda para toda la familia; operando bajo el sistema de auto selección en la compra.

Vips:

Empresa que maneja una cadena de restaurantes a lo largo de las más importantes arterias urbanas, en Centros Comerciales Wal*Mart, y en áreas de gran concentración residencial o de oficinas. Cuenta además con: El Portón, La Finca, Ragazzy El Malecón y su dinámica cadena de franquicias en toda la república.

D.C.W. y Centros de Distribución Wal*Mart:

Centros donde se concentran grandes volúmenes de mercancías del área de perecederos; su labor es verificar y seleccionar los productos que los proveedores entregan para después distribuirlos en, Superama, Bodega Aurrerá, Wal*Mart Supercenter, Sam's Club, Suburbia y VIPs.

²⁴ Tomado del sitio Oficial de Wal-Mart www.walmart.com.mx



Comercializadora México Americana (C. M. A.)

Empresa dedicada al intercambio comercial entre México y el resto del mundo.

Sam's Club:

ESTABLECIMIENTOS DE VENTA AL MAYOREO CON MEMBRESÍA.

BODEGA	106
SUPERAMA	44
WM SUPERCENTER	62
SAM'S CLUB	46
SUBURBIA	46
LIQUIDACIONES SUBURBIA	5
RESTAURANTES VIPS	179
PORTONES	40
RAGAZZY	7
FRANQUICIAS *	16

CRONOLOGÍA DE WAL*MART STORES, INC.²⁵

1960

- 1962 Fundación de la empresa, se abre la primera tienda Wal-Mart en Rogers, Arkansas.
- 1969 El 31 de octubre, la empresa se constituye en Wal-Mart Stores, Inc.

1970

- 1970 Wal-Mart abre el primer centro de distribución y oficina corporativa en Bentonville, Arkansas.
- 1970 Se empiezan a vender acciones de Wal-Mart como compañía pública.
- 1971 Primera división del 100% de acciones en mayo. Precio del mercado: US\$ 47.00
- 1972 Aprobación y cotización de Wal-Mart en la Bolsa de Valores de Nueva York.
- 1972 Segunda división del cien por ciento de acciones en marzo. Precio del mercado: US\$47.50.
- 1975 Tercera división del cien por ciento de acciones en agosto. Precio del mercado: US\$23.00
- 1975 Motivado por trabajadores que ve durante una visita a Corea, Sam Walton introduce la famosa "Porra" a los asociados.
- 1977 Wal-Mart hace su primera adquisición: 16 tiendas Mohr-Value en Michigan y Illinois.
- 1978 Adquisición de la Huthcheson Shoe Company, introducción de farmacia, centro de servicio para autos y división de joyería.
- 1979 Primer año en que las ventas alcanzan mil millones de dólares: US\$1,248 millones.

1980

- 1980 Cuarta división del cien por ciento de acciones en noviembre. Precio del mercado: US\$50.
- 1982 Quinta división del cien por ciento de acciones en junio. Precio del mercado: US\$49.875.
- 1983 En abril, se abre el primer Sam's Club en Midwest City, Oklahoma.
- 1983 Adquisición de U.S. Woolco Stores.
- 1983 Implementa el concepto de un embajador en todas las tiendas.
- 1983 Primer laboratorio de One-Hour Photo en Tulsa, Oklahoma.
- 1983 Sexta división del 100% de acciones en junio. Precio del mercado:

²⁵ www.wal-mart.com.mx



- US\$81.625.
- 1984 Sam Walton hace el baile de *hula* en Wall Street en pleno mediodía para cumplir con la promesa que hizo a los asociados cuando la empresa registró utilidades brutas del ocho por ciento en el 1983.
- 1984 Nombra presidente de la empresa a David Glass.
- 1985 Séptima división del 100% de las acciones en septiembre. Precio del mercado: US\$49.75.
- 1985 Adquisición de Grand Central Stores.
- 1987 Octava división del 100% de acciones en junio. Precio del mercado: US\$66.625.
- 1988 David Glass nombrado director general de Wal-Mart Stores, Inc.
- 1988 Apertura del primer Supercenter en Washington, Missouri.
- 1988 Adquisición de las unidades de Supersaver.

1990

- Wal-Mart se convierte en el detallista número uno del país.
- 1990 Adquisición de Western Merchandisers, Inc. de Amarillo, Texas.
- 1990 Adquisición de McLane Company de Temple, Texas.
- 1990 Novena división del 100% de acciones en junio. Precio del mercado: US\$62.50.
- 1991 Adquisición de Western Merchandisers, Inc. de Amarillo, Texas.
- 1991 Por primera vez incursiona en el mercado internacional al abrir una unidad en la Ciudad de México.
- 1992 El 17 de marzo el Presidente George Bush le otorga a Sam Walton la Medalla de la Libertad.
- 1992 Sam Walton fallece el 5 de abril.
- 1992 S. Robson Walton nombrado Presidente del Consejo de Administración el 7 de abril.
- 1992 Wal-Mart entra a Puerto Rico.
- 1993 Fundación de Wal-Mart Internacional; Bobby Martin es Presidente.
- 1993 Décima división del 100% de acciones en febrero. Precio del mercado: US\$63.625.
- 1993 Primera semana de mil millones de dólares en ventas, en el mes de diciembre.
- 1993 Adquisición de 91 clubes de Pace Warehouse.
- 1994 Adquisición de 122 tiendas Woolco en Canadá.
- 1994 Implementación del programa Code Adam, llamado así por Adam Walsh, en todas las tiendas.
- 1995 Fallece el confundador James Lawrence "Bud" Walton.
- 1995 Wal-Mart entra a Argentina y Brasil.



- 1996 Wal-Mart entra a China con una asociación.
- 1997 Wal-Mart se convierte en la empresa número uno en Estados Unidos en términos del número de empleados con 680,000 asociados nacionales, además de 115,000 asociados internacionales.
- 1997 Wal-Mart reemplaza a Woolworth en el Dow Jones Industrial Average.
- 1997 Wal-Mart logra su primer año de ventas de US\$100 mil millones al registrar ventas que alcanzan US\$105 mil millones.
- 1997 Wal-Mart introduce centros de nutrición OneSource.
- 1998 Wal-Mart adquiere 21 unidades Wertkauf en Alemania.
- 1998 Wal-Mart entra a Corea a través de una asociación.
- 1998 Wal-Mart excede US\$100 millones en donaciones a instituciones de asistencia pública al hacer donaciones que alcanzan US\$102 millones.
- 1999 Wal-Mart adquiere 74 unidades Interspar en Alemania.
- 1999 Wal-Mart Internacional reporta US\$551 millones en margen operativo.
- 1999 Undécima división del 100% de acciones en marzo. Precio del mercado: US\$89.75.
- 1999 Wal-Mart adquiere Grupo ASDA en el reino Unido (229 tiendas).
- 1999 Wal-Mart recibe la calificación del #1 como Ciudadano Corporativo en Estados Unidos en el reporte Cone/Roper 1999, una encuesta nacional de filantropía y ciudadanía corporativa que se lleva al cabo cada año.
- 1999 Wal-Mart recibe el 7° lugar en la lista de las Empresas Más Admiradas del Mundo de la revista FORTUNE.
- 1999 Los consumidores le dan a Wal-Mart el 6° lugar en una encuesta acerca de reputación corporativa general realizada por Harris Interactive Inc. y el Reputation Institute, un grupo de investigación de Nueva York.
- 1999 Wal-Mart calificada 9° en la lista de Más Respetada del Mundo del *Financial Times*.

2000

- Wal-Mart ocupa el 5° lugar como la empresa más admirada en Estados Unidos según la revista FORTUNE.
- 2000 H. Lee Scott nombrado Presidente y Director General de Wal-Mart Stores, Inc.
- 2000 Wal-Mart ocupa el 5° lugar como la Estrella Más Admirada del Mundo por la revista FORTUNE.
- 2000 Wal-Mart recibe el 80° lugar en la lista de las Mejores Empresas donde Trabajar según la revista FORTUNE.
- 2000 Wal-Mart considerada como el Ciudadano Corporativo #1 en Estados Unidos en el reporte Cone/Roper 2000, una encuesta nacional de filantropía y ciudadanía corporativa que se lleva al cabo cada año.



Casa abierta al tiempo

- 2001 Wal-Mart nombrada la 3ª empresa más admirada en Estados Unidos por la revista FORTUNE.
- 2001 Wal-Mart considerada como una de las mejores 50 empresas estadounidenses para proporcionar capacitación para sus asociados según la revista *Training*.
- 2001 Wal-Mart nombrada una de las mejores 25 empresas con Programas de Reclutamiento con Diversidad en el 2001 según la revista *Hispanic Business Magazine* por su programa agresivo para contratar y promover latinos.

SORIANA, S.A. DE C. V.

SORIANA, es una empresa que cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores²⁶, con la clave SORIANA, y con la serie B, con fecha de constitución del 18 de diciembre de 1981, y con fecha de listado en la BMV del 30 de septiembre de 1987, como es bien sabido, es una empresa del sector comercio al mayoreo y menudeo.

Su actividad económica es:

- POR MEDIO DE SUS SUBSIDRIARIAS, LA COMERCIALIZACIÓN DE ARTÍCULOS BÁSICOS EN LA ALIMENTACIÓN, VESTIDO E INDISPENSABLES PARA EL HOGAR POR MEDIO DE SISTEMAS DE AUTOSERVICIO.

¿Quién es Soriana?²⁷

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 para centralizar la administración, creándose así el Corporativo, en Torreón, Coahuila.

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

Actualmente Soriana cuenta con 101 tiendas, esto demuestra el constante crecimiento que ha tenido la empresa.

²⁶ www.bmv.com.mx

²⁷ www.soriana.com.mx

Para consolidar la posición alcanzada, Soriana trabaja intensamente para mantener a la empresa comercial, actualizada en edificios, decoración, mobiliario para exhibición de mercancías, sistemas operativos, etc.

El objetivo es satisfacer en todo momento las expectativas del consumidor, de encontrar una tienda moderna, con las facilidades y comodidades que ellos esperan.

PERFIL DE LA EMPRESA.

Organización Soriana es una Empresa Líder en el sector comercial en México, fue fundada en 1968 y opera la cadena de Hipermercados Soriana en los que se comercializan alimentos, ropa, mercancías generales, productos para la salud y servicios básicos para satisfacer las necesidades de consumo de la familia Mexicana.

PRESENCIA DE SORIANA.

Soriana cuenta con tiendas en operación en 21 estados de la República Mexicana y tiene presencia en 39 ciudades.

FILOSOFIA

Constantemente SORIANA busca la satisfacción plena de sus clientes al ofrecer una extensa y completa línea de supermercado, ropa y mercancías generales en tiendas cómodas, bien ubicadas, seguras y de ambiente agradable, preocupándonos siempre por brindar un excelente servicio.

Los colaboradores de Soriana, constituyen el elemento fundamental para el éxito de la organización, por ello, Soriana esta convencida de su responsabilidad para apoyarlos como individuos en su desarrollo y bienestar integral.

Los proveedores de Soriana representan un recurso sustancial para la operación del negocio, por lo tanto, la organización cumple con sus compromisos y posteriores negociaciones, buscando siempre una relación mutua de beneficio y respeto.



Se preocupa por el bienestar de la población al estar presentes con las tiendas y centros de distribución en lugares que lo justifican, participando activamente con las comunidades y asociaciones locales en programas ambientales, educativos y de salud, seguros de que estas acciones trascenderán a las siguientes generaciones.

La tecnología de Soriana es de vanguardia, conocimientos de mercadeo, gente calificada, agresividad de negocios, proyecciones de crecimiento y óptimas estrategias financieras permite crear un valor agregado, logrando de esta manera una alta rentabilidad y un constante crecimiento de nuestra operación.

Soriana es una empresa mexicana comprometida con el país al cual apoya insistentemente en el crecimiento y desarrollo económico y social.

VISIÓN

Mantener una posición de liderazgo en base a la preferencia del consumidor, logrando crear valores que propicien el desarrollo consistente con la generación de los recursos que la sustentan.

CARTA A LOS ACCIONISTAS²⁸.

A mediados de los años ochenta, Soriana decidió asumir un rol protagónico en el proceso de globalización que iniciaba el país, preparándose para enfrentar exitosamente un ambiente más competitivo del que se tenía en aquel momento, rol que la Empresa ha sabido mantener a través del tiempo.

La fuerte crisis económica que vivió el país en 1995, marcó un interesante parte aguas en la evolución de la industria. Soriana vio esta situación como una atractiva oportunidad para mejorar su posicionamiento en el mercado y cuyos resultados se puede observar claramente en los logros alcanzados. Al cristalizarse exitosamente la meta de concluir el año 2000 con 100 hipermercados en operación, Soriana considero conveniente hacer una recapitulación de los principales logros alcanzados por la Empresa en el último lustro.

²⁸ Información publicada en www.soriana.com.mx

La capacidad instalada en número de unidades creció en un 89% y el piso de ventas se duplicó; los ingresos crecieron un 86% en términos reales, en tanto que el número de empleos generados también se duplicó. Soriana pasó de ser una empresa geográficamente concentrada, a una con presencia significativa en el ámbito nacional.

Se logró mantener la planta comercial moderna y actualizada; la estructura de distribución además de crecer más del doble en su capacidad instalada, se modernizó integrando tecnología de punta a su operación.

La Tecnología de Información utilizada ha mantenido el ritmo de crecimiento y evolución que el negocio demanda. El esquema de formación para mandos intermedios y gerencias ha permitido cubrir oportunamente las necesidades de recursos humanos entrenados, para soportar el intenso ritmo de crecimiento.

Lo mencionado anteriormente, junto con una serie de innovaciones y esfuerzos realizados a lo largo y ancho de la Empresa, se ven reflejados en sus resultados, Soriana es una de las empresas mejor posicionadas en el mercado, está dentro de las más rentables del sector y cuenta con una sólida estructura financiera.

En los últimos cinco años se duplicó la capacidad instalada, los ingresos crecieron en un 86% en términos reales y se duplicó el número de empleados.

La Empresa concluyó el año con 100 tiendas en operación, con un total de 856,059 metros de piso de ventas y una planta laboral de 34,420 empleados. El crecimiento en el piso de ventas fue del 14% en tanto que el personal lo hizo en un 14.8%.

Durante el presente año fueron integradas 11 nuevas tiendas a la operación de la Empresa; en sus Centros de Acopio y Distribución de Mercancías Generales se comenzó a utilizar el esquema de distribución centralizada; se avanzó con la implementación de la Administración por Categorías en las tiendas e inicio una nueva estrategia publicitaria basada en el concepto de "Aprecio Por Ti".

Durante este ejercicio se busco lograr un aprovechamiento integral de la Tecnología de Información instalada y se redefinieron los estándares de servicio para adecuarlos a un consumidor cada vez más exigente.

En cuanto a resultados, las estrategias comerciales implementadas y la apertura de nuevas tiendas permitieron que los ingresos totales logrados en el presente

año fueran superiores en un 12.7% a los de 1999, ascienden a \$25,361 millones de pesos. A tiendas comparables, el incremento es del 1.0% en términos reales.

Las mejoras implementadas en el sistema integral de distribución, la adecuada administración de descuentos y promociones así como un trabajo de manera conjunta con los proveedores permitió mantener el margen de utilidad bruta a un nivel similar alcanzado el año previo, concluyendo en un 22.3% de las ventas y con una variación favorable del 13.0%.

Los esfuerzos que Soriana realizó por mejorar la atención de los consumidores y para preparar la plataforma de crecimiento futuro, requirieron de recursos adicionales, razón por la cual los gastos de operación incluyendo la depreciación representan el 15.4% de las ventas.

El resultado de operación es de \$1,764 millones de pesos, en tanto que la utilidad de operación en efectivo asciende a \$2,174 millones de pesos. El margen operativo fue del 7.0% de las ventas y el margen de operación en efectivo, sin considerar la depreciación, representa el 8.6% de las ventas, porcentaje que mantiene a la Empresa dentro de las más eficientes del sector.

El resultado neto del año ascendió a \$1,547 millones de pesos que representan el 6.1% de las ventas y refleja el efecto del registro contable de los impuestos diferidos de acuerdo con el Boletín D-4 emitido por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Es importante mencionar que el flujo de efectivo obtenido nos permitirá continuar creciendo con recursos propios generados por la operación.

El crecimiento de tiendas de este año fue dirigido principalmente a consolidar el proceso de diversificación geográfica que se iniciaron en 1994, cuando se abrió la primera tienda de la cadena en el centro del país. En el año 2000 se abrieron dos tiendas en la ciudad de Monterrey, y una en cada una de las siguientes ciudades: Reynosa, Tamps., Chihuahua, Chih., León, Gto., Torreón, Coah., Mazatlán, Sin., Puebla, Pue., Cd. Obregón y Hermosillo, Son. Así como Tepic, Nay.m

Las inversiones de capital del presente ejercicio ascendieron a \$1,654 millones de pesos y fueron destinadas principalmente a la construcción de 11 tiendas, la remodelación de otras 8 y a la adquisición de terrenos para futuro crecimiento.

Soriana esta iniciando una nueva era para México, por primera vez en muchos años tuvo un cambio de sexenio sin sobresaltos económicos y sociales que dan

confianza a las empresas para establecer planes a largo plazo sobre bases estructurales sólidas y confiables.

Organización Soriana ha decidido mantener el nivel de servicio al consumidor como una de sus ventajas competitivas, los esfuerzos iniciados por brindar el mejor de los servicios en las tiendas, se reforzarán durante los próximos años.

Soriana continuara con el programa de crecimiento sostenido y en el año 2001 planea abrir 10 tiendas, dará continuidad al programa de modernización de la planta comercial y a seguir actualizando la Tecnología de Información que sé esta utilizando.

El margen de operación logrado mantiene a la empresa como a la más eficiente del sector detallista en México

El logro de los resultados alcanzados no únicamente en el presente ejercicio, sino a través del tiempo, se fundamenta en la amplia disposición y entrega de los colaboradores, en la decidida participación de los proveedores y en la preferencia y lealtad de los clientes, para todos ellos el más profundo agradecimiento.

Soriana agradece a los accionistas su confianza en la gestión de administración y reitera el compromiso de mantener a la Empresa dentro de las más eficientes del sector.

UNA CULTURA DE SERVICIO

La diferenciación de Soriana en el mercado no está basada solamente en variedad, promoción y precio, el servicio al cliente ha sido un invaluable pilar de nuestro éxito comercial, razón por la cual se ha decidido reforzar la cultura de servicio en todas las actividades que se realizan en la Empresa.

Para mejorar los estándares de servicio que ofrece a los consumidores, las actividades de capacitación se enriquecieron con un alto contenido motivacional en la mejora de la actitud del empleado hacia el servicio de calidad, se reforzó la difusión de los valores organizacionales y se otorgaron reconocimientos e incentivos a desempeños sobresalientes.

En los departamentos de atención directa al público y en el área de cajas registradoras de las tiendas se incrementó el número de empleados. Sé esta mejorando los estándares de operación con el fin de mantener la satisfacción y lealtad de los consumidores.

Todos los miembros de la familia tienen una agradable experiencia de compra en cada visita a nuestras tiendas.

Además de encontrar precios competitivos, variedad de productos y comodidad en la ubicación de las tiendas, los clientes reciben la mejor atención y servicio.

El reforzamiento de la cultura de servicio también está orientado a mejorar las relaciones interdepartamentales de todas las áreas de la Empresa, el usuario interno o externo espera altos estándares de servicio.

SIEMPRE ALGO NUEVO.

Se ha mantenido vigente el programa de actualización de la planta comercial para ofrecer al consumidor tiendas modernas, actualizadas y con los últimos adelantos y novedades en la operación de tiendas. Con los avances en la implementación de la Administración por Categorías en las tiendas, la presentación y exhibición de muchos productos ya están bajo este nuevo esquema, para facilitarle al cliente la localización y selección de los productos que requiere.

SORIANA esta revitalizando el posicionamiento de los productos de marca privada con el cambio de marca a Soriana, con nueva presentación, con una redefinición de su rol dentro de la categoría en la que participan y con un estricto control de calidad de los mismos. La promesa básica hacia el consumidor "En Suma, Pagas Menos", se ha agregado un nuevo compromiso "Aprecio Por Ti", que ha llevado a intensificar la selección adecuada de productos, a mantener la justa relación entre precio y calidad que los clientes buscan y a mejorar el nivel de servicio en toda la Empresa.

Los productos de marca privada son cada vez más aceptados por los consumidores. Los clientes institucionales ya tienen su lugar en Soriana, basados en el uso del Internet, con nuevos productos y presentaciones múltiples, hemos iniciado la atención de clientes institucionales, los cuales representan un nuevo nicho de mercado para Soriana. El servicio al cliente, uno de los pilares del éxito de la Empresa .

EFICIENCIA, OPORTUNIDAD Y FRESCURA.

La expansión geográfica iniciada por Soriana en 1994 más allá de su región de dominio, está sustentada en una estructura distributiva eficiente, elemento crucial en la exitosa operación de la Empresa. En el área de productos perecederos, la cadena de frío se ha ampliado, el 80% de los proveedores de productos que requieren refrigeración, están entregando la mercancía ya refrigerada a nuestros centros de acopio y distribución.

Organización Soriana, logro de la Secretaría de Salubridad y Asistencia, una certificación TIF (Tipo Inspección Fitosanitario) en el manejo de productos perecederos, lo cual significa que sé esta operando con altos estándares de higiene y control de calidad, lo cual nos reduce significativamente los trámites de inspección de parte de las autoridades Sanitarias.

El proceso de Distribución Centralizada que arrancó en el año 2000 para los productos del área de mercancías generales y abarrotes, es un importante paso para seguir eficientando esta labor. Actualmente se está distribuyendo por este sistema el 60% de los productos susceptibles de ser distribuidos centralmente, y buscamos lograr que en el año 2001 ese porcentaje suba al 80%.

La frescura de los productos en la tienda, está fundamentada en una eficiente distribución. Los beneficios de esos cambios se reflejan en un abasto eficiente de mercancías y en menores costos de distribución, todo lo cual ayuda a mantener vigente la política de ofrecerle a los consumidores precios competitivos y un surtido de mercancías superior al de los competidores.

TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN.La estructura de tecnología de información se ha mantenido en constante evolución y ha proporcionado el soporte para lograr el cambio a Distribución Centralizada, la creación de bases de datos para la Administración por Categorías, la evolución del Punto de Venta para ofrecer al consumidor estándares de servicio globales y reportes que permiten analizar la información a detalle, lo cual se refleja en una mejor toma de decisiones.

Una interacción cada vez más estrecha con los proveedores está sustentada en una comunicación eficiente. Soriana esta Iniciando la modernización del intercambio de información a través del EDI, posteriormente a través de Internet se tiene un medio de comunicación eficiente, económico y accesible con el cual logra establecer un medio de comunicación en dos sentidos prácticamente con todos los proveedores.

La actualización en el uso de nueva tecnología es una labor permanente

Pedidos de resurtido, saldos en estados de cuenta, desplazamiento de productos, son algunos de los usos más frecuentes de este medio de comunicación, un promedio de 400,000 consultas al mes hablan del uso que los proveedores le están dando a este medio.

El sitio en Internet tiene cada vez un uso más ampliado, no solamente al enfoque de uso con proveedores, B2B, sino también para clientes y de manera interna contamos con muchas aplicaciones de intranet que facilitan la comunicación

DESARROLLO INTEGRAL

Los programas permanentes de formación y desarrollo integral. de colaboradores que la Empresa tiene establecidos, fueron reorientados para enfatizar el desarrollo de los empleados como persona, a la Mejora en el Servicio al consumidor y al Proceso de Administración por Categorías.

Soriana esta convencida de la responsabilidad de apoyar al personal en su desarrollo y bienestar integral como individuos. El desarrollo del recurso humano es uno de los más sólidos pilares que están soportando la plataforma para el futuro crecimiento de la Empresa.

Para apoyar a los colaboradores de la Empresa en su proceso de mejora de nivel de vida, conjuntamente con el Instituto Nacional de Fomento a la Vivienda del Trabajador (INFONAVIT) se implementó un programa orientado a asignar 6,600 casas habitación en los próximos tres años. Además del beneficio personal que significa para el trabajador, se busca dar un reconocimiento a empleados con alto desempeño laboral y a fortalecer su lealtad hacia la Empresa.

MÁS CERCA DE LA COMUNIDAD.

El compromiso hacia la comunidad no se circunscribe únicamente a realizar una labor comercial, sino que también se contribuye activamente con programas de apoyo a la comunidad, compromiso que ha ido en aumento con la expansión geográfica de la Empresa. La labor comunitaria que realiza Soriana se ha podido ampliar gracias a que a los apoyos directos que entrega la Empresa se han sumado ayudas de los proveedores y clientes. Organización Soriana participa **activamente en actividades de la comunidad.** El programa filantrópico del presente año tuvo como prioridades apoyar a instituciones asistenciales que cubren necesidades básicas de población de ingresos marginales, enfermos o



discapacitados, a la atención de comunidades afectadas por desastres naturales así como al fomento de la educación.

ORGANIZACIÓN

Presidente del Consejo ·
Francisco Javier Martín Bringas
Vicepresidentes del Consejo ·
Alberto Martín Soberón
Ricardo Martín Bringas
Secretario ·
José Isabel Félix Sánchez
Comisario ·
Ernesto González Dávila
Comisario Suplente ·
Guillermo Turrent Medina
Vocales ·
Juan José Martín Bringas
Alejandro Córdoba Ruíz
Pedro Luis Martín Bringas
José Manuel Sánchez Moreno
Carlos Eduardo Martín Bringas
Aurelio Adán Hernández
Ana María Martín Bringas
María Teresa Martín Bringas
Armando Martín Soberón
Gerardo Martín Soberón
María Rosa Martín Soberón
Sergio Martínez San Germán

ANÁLISIS DE LAS EMPRESAS

Los otros modelos.



EVA

Cabe señalar que la paliación del EVA es reciente, y especialmente en México, y mas especialmente en empresas de origen mexicano, esto se puede deber principalmente a que no se cuenta con la información o la bibliografía necesaria para poder aplicar este método, también es de considerarse que no hay resultados que muestren la eficiencia de este método, además de que no se cuentan con especialistas en el tema, que sepan aplicar y entender los términos que contiene este modelo, otros inconveniente que se presenta es la tasa de costo de oportunidad (en este trabajo se aplica una tasa del 13%). Es una tasa difícil de calcular para efecto del trabajo por sus grandes variaciones, por ello se aplica una tasa del 13% para todos los años (1990 – 2000), pero esta tasa varia año con año, esto es para fines prácticos. Y esta tasa se aplica para los tres casos de estudio.

CONTROLADORA COMERCIAL MEXICANA

RESULTADOS OBTENIDOS POR COMERCIAL MEXICANA DURANTE EL PERIODO DE 1990 A 2000



Costo de oportunidad	13%										
Controladora Comercial Mexicana	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Resultado en operación	\$510,141	\$774,403	\$931,465	\$824,460	-\$554,119	\$1,354,413	\$1,182,448	\$886,100	\$842,377	\$1,526,924	\$1,382,377
Provisión p/ impuestos y PTU	26,169	35,459	134,383	77,747	68,474	62,133	69,960	37,261	-11,544	152,685	272,695
Utilidad operativa después de impuestos	483,972	738,944	797,082	746,713	- 622,593	1,292,280	1,112,488	848,839	853,921	1,374,239	1,109,682
Activo a Largo Plazo	57,947	83,863	4,149	6,111	223,186	232,232	224,241	92,178	44,020	103,641	103,641
Capital de trabajo	527,791	432,356	361,647	720,292	-1,289,196	-1,041,421	77,713	-392,051	-592,896	-409,285	-179,431
Capital	585,738	516,219	365,796	726,403	- 1,066,010	- 809,189	301,954	- 299,873	- 548,876	- 305,644	- 75,790
Importe de Costo de capital	76,146	67,108	47,553	94,432	- 138,581	- 105,195	39,254	- 38,983	- 71,354	- 39,734	- 9,853
EVA	407,826	671,836	749,529	652,281	- 484,012	1,397,475	1,073,234	887,822	925,275	1,413,973	1,119,535

De acuerdo a los resultados obtenidos mediante la aplicación del método de valuación del EVA, que se muestran en la tabla anterior, Comercial Mexicana, tuvo una década favorable en términos generales. Por que de 1990 a 1993 tuvo una generación de valor positiva y la mas importante en este lapso de tiempo en el año 1991 que en términos porcentuales es una aumento del 65% aproximadamente. Sin embargo, en 1993 disminuyó con respecto al año anterior y el año más crítico de la década fue en 1994, que tuvo una generación de valor negativa (destruyó valor) por \$ - 484,012, probablemente la causa de este efecto negativo en esta empresa se haya debido a la crisis económica del país que se vivió en ese año por la devaluación de nuestra moneda, es decir, la empresa no tenía una posición sólida en esos momentos, la explicación más lógica que tenemos es que Comercial Mexicana tenía un mayor apalancamiento que elevó su deuda y esto provocó que perdieran valor sus acciones en el mercado. Sin embargo, en 1995 la empresa tuvo un repunte espectacular, por que generó valor por \$ 1,397, 475, esto habla bien de la gestión de los directivos para sobreponerse a la situación adversa del año anterior. Por otra parte, de 1996 a 1997 la empresa disminuyó su generación de valor y de 1998 a 1999 se recupero notablemente, sin embargo, en el año 2000, la empresa disminuye su EVA con respecto al año de 1999.

Soriana S.A. DE C. V.

RESULTADOS OBTENIDOS POR SORIANA DURANTE EL PERIODO DE 1990 A 2000

Costo de oportunidad	13%											
	Soriana	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Resultado en operación		\$188,868	\$316,886	\$324,378	\$310,522	\$397,860	\$1,048,892	\$1,043,147	\$1,225,003	\$1,412,384	\$2,146,107	\$2,375,559
Provisión p /impuestos y PTU		34,463	66,663	60,743	59,413	49,696	63,674	47,795	66,392	49,673	52,671	49,526
Utilidad operativa después de impuestos		154,405	250,223	263,635	251,109	348,164	985,218	995,352	1,158,611	1,362,711	2,093,436	2,326,033
Activo a Largo Plazo												
Capital de trabajo		15,360	49,865	-21,902	-65,659	-338,605	-251,578	32,928		254,876	158,600	221,200
Capital		15,360	49,865	-21,902	-65,659	-338,605	-251,578	32,928	0	254,876	158,600	221,200
Importe de Costo de capital		1,997	6,482	-2,847	-8,536	-44,019	-32,705	4,281	0	33,134	20,618	28,756
EVA		152,408	243,741	266,482	259,645	392,183	1,017,923	991,071	1,158,611	1,329,577	2,072,818	2,297,277

Soriana, es una empresa que ha venido de menos a más y esto queda demostrado en los resultados que obtuvo en la década de los 90, Como se puede ver en la tabla, de 1990 a 1994, la generación de valor de un año a otro son importantes, pero, no puede compararse con lo que obtuvo del año de 1995 a 2000, dónde esta empresa alcanzó cifras importantísimas en lo que se refiere a generación de valor. Es importante señalar, que esta empresa a sabido hacerle frente a las adversidades, por que como podemos notar, en 1994, esta empresa no disminuye su Eva sino al contrario lo aumenta con respecto al año anterior. En síntesis podemos decir, que Soriana, es una empresa que ha competido al nivel de las otras empresas de su sector y es una empresa que va aumentando su participación de mercado, genera valor y que ha satisfecha tanto las expectativas de sus socios accionistas como de sus clientes.

Los resultados que arrojan la aplicación del EVA para Wal-Mart de México
WAL-MART DE MEXICO, S.A. DE C. V.

RESULTADOS OBTENIDOS POR WAL-MART DURANTE EL PERIODO DE 1990 A 2000

Costo de oportunidad	13%										
<i>Wal-Mart</i>	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Resultado en operación	\$2,571,794	\$2,578,610	\$3,076,924	\$3,154,667	\$3,274,901	\$3,296,997	\$2,889,569	\$3,088,194	\$3,584,793	\$5,288,958	\$5,515,538
Provisión p /impuestos y PTU	739,413	711,821	880,623	878,571	952,555	790,036	703,259	749,042	1,026,968	1,133,005	1,003,036
Utilidad operativa después de impuestos	1,832,381	1,866,789	2,196,301	2,276,096	2,322,346	2,506,961	2,186,310	2,339,152	2,557,825	4,155,953	4,512,502
Activo a Largo Plazo	0	197,279	0	1,692,084	2,576,380	0	0	0	0	0	0
Capital de trabajo	214,381	733,558	1,964,449	1,795,445	396,644	2,109,707	3,722,900	5,651,696	4,607,288	6,779,900	7,103,500
Capital	214,381	930,837	1,964,449	3,487,529	2,973,024	2,109,707	3,722,900	5,651,696	4,607,288	6,779,900	7,103,500
Importe de Costo de capital	27,870	121,009	255,378	453,379	386,493	274,262	483,977	734,720	598,947	881,387	923,455
EVA	1,804,511	1,745,780	1,940,923	1,822,717	1,935,853	2,232,699	1,702,333	1,604,432	1,958,878	3,274,566	3,589,047

(Walmex), nos muestran que es una de las empresas más importantes en el país, se puede considerar una de las más valiosas de la década (90 –2000). La generación de valor que nos muestra Walmex, es superior al de las dos empresas antes analizadas incluso se puede decir que es la mayor generación de valor dentro del sector, en comparación a las empresas del mismo sector, por eso la Bolsa Mexicana de Valores la coloca detrás de Teléfonos de México y de Grupo Televisa, en su análisis de las empresas más valiosas del 99, esta posición número tres se puede derivar de su estrategia de crecimiento, estrategias de financiamiento a proveedores y una unificación de precios.

COMPARACION DE RESULTADOS ENTRE EMPRESAS ESTUDIADAS
COMPARACION RESPECTO A LOS MODELOS DE: EVA, IO, ION, RION, RIONDI Y GEO

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
EVA											
SORIANA	152,408	243,741	266,482	259,645	392,183	1,017,923	991,071	1,158,611	1,329,577	2,072,818	2,297,277
WAL-MART	1,804,511	1,745,780	1,940,923	1,822,717	1,935,853	2,232,699	1,702,333	1,604,432	1,958,878	3,274,566	3,589,047
COMERCI	407,826	671,836	749,529	652,281	-484,012	1,397,475	1,073,234	887,822	925,275	1,413,973	1,119,535
IO											
SORIANA	3,734,622	4,111,492	4,273,317	4,583,099	8,554,337	7,583,958	7,442,877	8,584,375	10,026,691	15,712,273	17,023,739
WAL-MART	10,559,822	12,247,716	15,943,903	23,563,149	26,191,091	22,954,039	21,447,494	28,569,428	27,980,744	38,699,373	-12,321,594
COMERCI	6,049,739	7,824,420	9,396,557	11,648,822	15,077,726	13,098,756	12,271,337	14,228,319	14,854,657	18,795,165	18,963,459
ION											
SORIANA	3,258,475	3,740,660	3,970,190	4,267,235	7,588,087	7,113,445	7,311,845	8,442,281	9,811,092	15,119,391	16,563,752
WAL-MART	9,144,858	10,304,544	13,411,434	21,791,219	25,046,840	21,832,759	20,818,417	27,832,279	26,729,952	37,212,984	-14,471,578
COMERCI	5,693,936	7,387,875	8,684,501	9,847,203	11,522,444	9,672,926	9,976,187	11,188,917	12,083,307	16,551,725	14,616,936
RION											
SORIANA	3.7%	6.3%	6.3%	6.2%	5.4%	9.0%	11.3%	12.6%	12.1%	0.0%	0.0%
WAL-MART	13.2%	15.5%	15.7%	10.3%	10.8%	5.6%	7.2%	6.8%	7.2%	9.6%	-29.0%
COMERCI	6.5%	9.0%	8.3%	6.9%	6.4%	7.9%	4.0%	5.4%	7.2%	6.9%	7.6%
RIONDI											
SORIANA	2.9%	5.1%	5.0%	4.9%	4.3%	7.2%	9.1%	10.1%	9.7%	0.0%	0.0%
WAL-MART	10.6%	12.4%	12.6%	8.3%	8.6%	4.5%	5.8%	5.4%	5.7%	7.7%	-23.2%
COMERCI	5.2%	7.2%	6.6%	5.5%	5.1%	6.3%	3.2%	4.3%	5.7%	5.5%	6.1%
RIONDI-K											
SORIANA	-10.1%	-7.9%	-8.0%	-8.1%	-8.7%	-5.8%	-3.9%	-2.9%	-3.3%	0.0%	0.0%
WAL-MART	-2.4%	-0.6%	-0.4%	-4.7%	-4.4%	-8.5%	-7.2%	-7.6%	-7.3%	-5.3%	-36.2%
COMERCI	-7.8%	-5.8%	-6.4%	-7.5%	-7.9%	-6.7%	-9.8%	-8.7%	-7.3%	-7.5%	-6.9%
GEO											
SORIANA	-328,159	-297,214	-316,202	-344,455	-661,660	-410,199	-287,298	-247,536	-323,706	-450,976	-641,151
WAL-MART	-223,356	-64,465	-58,742	-1,029,882	-1,100,891	-1,858,448	-1,508,509	-2,105,553	-1,938,887	-1,983,456	5,237,343
COMERCI	-443,248	-426,401	-555,186	-735,544	-911,945	-649,824	-981,022	-973,398	-879,300	-1,239,103	-1,013,722



CASA ABIERTA AL TIEMPO

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA *Iztapalapa*

Valor Económico Agregado. EVA

PRESENTACIÓN DE
GRAFICOS DE
RESULTADOS,
COMPARACIONES
Y CONCLUSIONES.

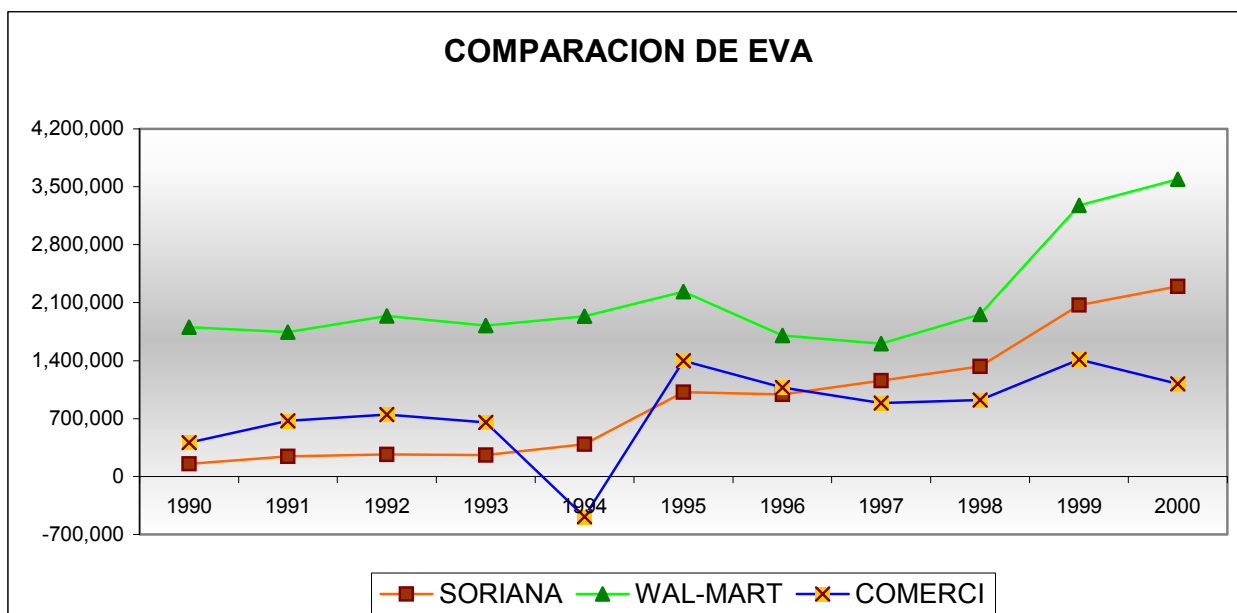


GRAFICO 1: COMPARACIÓN DEL MODELO DEL EVA ENTRE EMPRESAS ANALIZADAS.

La gráfica 1, nos muestra claramente como Wal-Mart de México es la empresa dominante del sector comercial y de consumo. Cuenta con una posición fuerte y sólida dentro del sector., esto se refleja en el mayor crecimiento de participación en el mercado, esto lo podemos atribuir a la buena gestión de la empresa en cuanto a la buena asignación de sus recursos. Wal-Mart es de las más valiosas del periodo analizado de 1990 a 2000 en el sector comercio y consumo.

Para la empresa, Comercial Mexicana fue una década seca, seca por que en el año de 1994 tuvo una destrucción de valor contrario a las otras dos empresas, esto quiere decir, que esta empresa, no tenía una posición sólida como para hacer frente a este tipo de situaciones, sin embargo, supo sobreponerse a esta situación, tuvo una desaceleración del consumo, un deterioro en la participación de mercado causado por el deterioro de las ventas y los márgenes. Después de este año Comercial Mexicana tuvo una relativa estabilidad, esto mejoro positivamente, tanto que al terminar la década podemos observar un cierto repunte en su generación de valor.

Finalmente, para la empresa Soriana, fue una década importante, sin dejar de mencionar que en los primeros cinco años generó muy poco valor, sin embargo, de 1995 en adelante se puede ver un importante crecimiento año tras año que se mantuvo siempre hasta finalizar la década, a excepción del año de 1996 que se vio una pequeña disminución en la creación de valor.

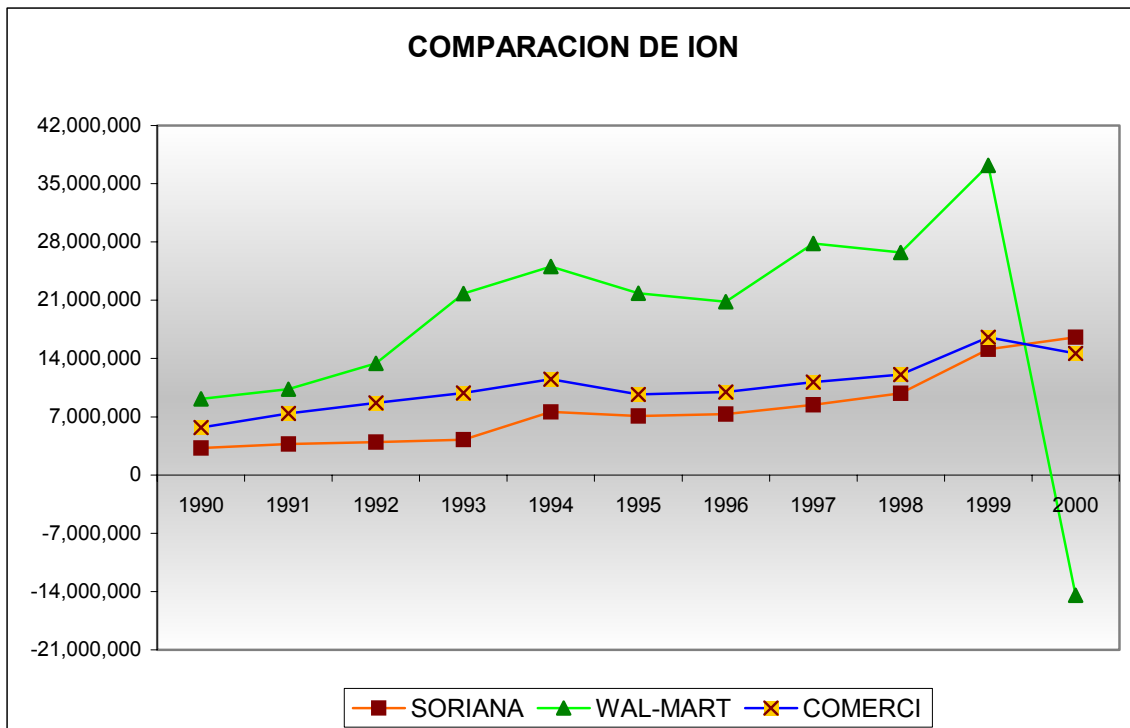


GRAFICO 2: COMPRACIÓN DE LA INVERSIÓN OPERATIVA ENTRE EMPRESAS ANALIZADAS

El mayor grado de inversión operativa lo tiene tanto Wal-Mart como Comercial Mexicana, este va creciendo año tras año. Soriana, como podemos observar, tiene un aumento en su inversión operativa que va creciendo año con año de manera casi uniforme, a tal grado, que al finalizar la década, se encuentra ligeramente por encima de COMERCI, que en este último año se nota una disminución en su inversión operativa.

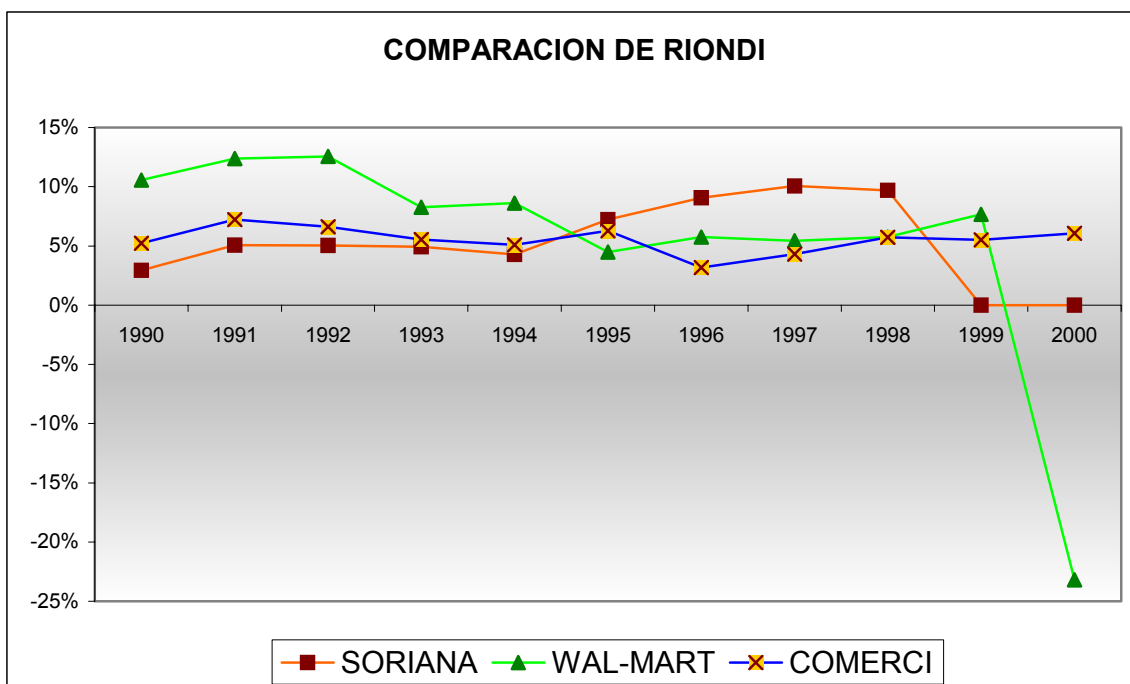


GRAFICO 3: COMPRACIÓN DE LA INVERSIÓN OPERATIVA ENTRE EMPRESAS ANALIZADAS

El Rendimiento de la Inversión Operativa Neta Después de Impuesto, para cada empresa como podemos observar, que después del año de 1994 Wal-Mart tiene un margen de pérdida, y para Soriana representa un margen de ganancia y Comercial Mexicana se coloca en un punto medio entre las dos empresas. Esto quiere decir, que en lo que se refiere a este indicador, la empresa más castigada con los impuestos es Wal-Mart, que después del año en que se devaluó la moneda 1994, ve disminuir sus rendimientos. Con Soriana ocurre lo contrario, es decir, podemos ver una ganancia después de éste año difícil y que va en aumento cada año, pero finalmente al concluir la década se nota una disminución. Por otra parte, Comercial Mexicana, es una empresa que tuvo altibajos durante la década, pero que se mantuvo siempre con un margen de ganancia positivo, y al final de la década podemos observar, que se mantiene con un rendimiento positivo, algo que no sucedió con las otras dos empresas analizadas.

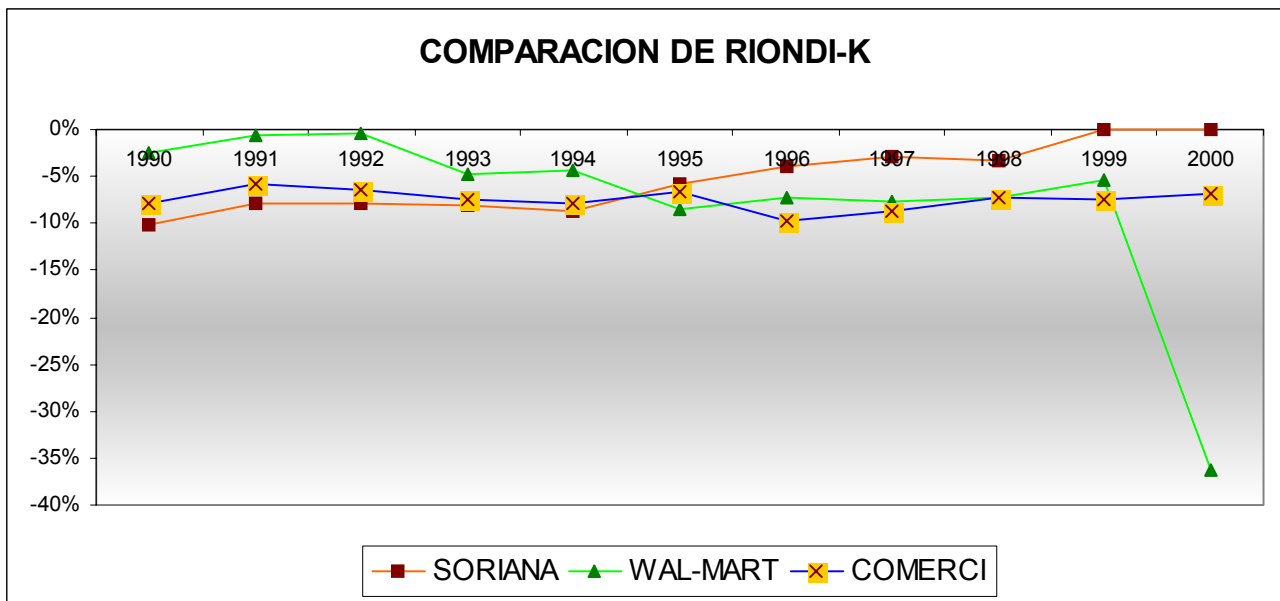
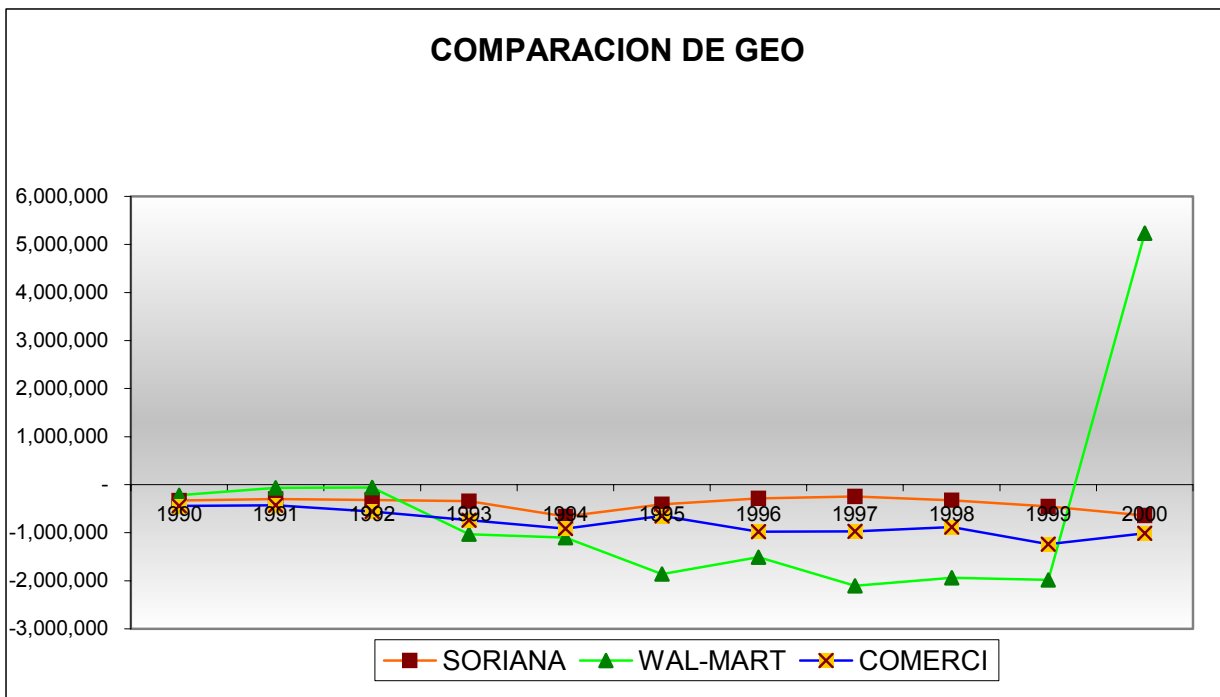


GRAFICO 4: COMPRACIÓN DE LA INVERSIÓN OPERATIVA ENTRE EMPRESAS ANALIZADAS

Aquí se muestra que ninguna de las tres empresas genera riqueza durante la década de los 90, esta destrucción se ve reflejada con un desperdicio de la riqueza o un margen de perdida cercano al 10%.



AFICO 5: COMPARACIÓN DE LA GENERACIÓN ECONÓMICA OPERATIVA ENTRE EMPRESAS ANALIZADAS

En este modelo, de acuerdo a la gráfica podemos observar que, ninguna de las tres empresas analizadas presenta una Generación Económica Operativa, la grafica muestra que la empresa que menos recursos a desperdiciado en el periodo es Soriana y en su contraparte se encuentra Wal-Mart, y en un punto intermedio se encuentra Comercial Mexicana.

En Síntesis, considerando el comportamiento de las tres empresas analizadas del sector comercio podemos agregar lo siguiente: las empresas analizadas tienen diferentes estilos de gestión y toman decisiones de acuerdo a su posibilidad de acción y que los directivos de las mismas consideran las mas adecuadas. Wal-Mart, es una empresa que saca ventaja de su potencial financiero y debido a esto a sabido sacar el mayor provecho posible, es una empresa en constante

crecimiento que gana participación de mercado en el corto plazo, que negocia precios con sus proveedores por debajo de los que negocian sus competidores, este puede ser el factor clave y estratégico que mantiene a esta empresa en el primer lugar en generación de valor y como consecuencia siga incursionando en el país para extender aun más su radio de acción.

Comercial Mexicana, es una empresa que depende mucho del capital externo, su nivel de apalancamiento financiero, nivel de endeudamiento de su capital a largo plazo, a contribuido a que esta empresa tenga problemas en mantener resultados de generación de valor estables y por tanto, este disminuye de manera importante de un año para otro, lo podemos observar en la tabla de sus resultados, el tener una deuda así como la que tiene Comercial Mexicana la hace depender mucho de las fluctuaciones de la moneda, cuando el peso pierde valor, la empresa tiene un mayor endeudamiento, tiene que pagar mayores intereses o mantenimiento y esto hace que el EVA disminuya de manera importante, esto a la vez ocasiona que esta empresa inhiba sus pretensiones de crecimiento y por tanto pierda participación de mercado.

Soriana es una empresa que ha tenido una tendencia muy buena, su tendencia es de crecimiento año tras año, aunque ha tenido algunos retrocesos, sin embargo, es una compañía que pelea muy fuerte en el mercado y que para hacer frente a sus compromisos de crecimiento y obtener una mayor presencia en el mercado recurre a su flujo de caja para no verse endeudada y tener un efecto similar al de Comercial Mexicana, es una estrategia muy buena por parte de sus directivos y esto refleja el buen comportamiento de sus finanzas.

Finalmente, haciendo un balance del modelo aplicado EVA, podemos decir, que es un modelo interesante que pretende ser mas realista que las herramientas que se manejan hoy en día, aún con sus limitantes, mencionadas al principio de este trabajo, es un modelo nuevo que es objeto de atención por parte de los directivos de las grandes empresas y que empieza a despertar gran interés en México y otros países, es un modelo que pretende ganar la confianza de los consejos de administración de las empresas para ser aplicado con miras a obtener mejores expectativas de sus empresas, a nosotros como profesionistas nos queda de tarea estar al pendiente de la evolución de este modelo y si es posible profundizar en el mismo y aprovechar de mejor manera sus aportes y beneficios.

BIBLIOGRAFIA

CARAZO, Preciado Luis Ramón. El Valor Económico Agregado VEA. Grupo Internacional de Consultoría

CARAZO, Preciado Luis Ramón. El Balance Scorecard, Grupo Internacional de Consultoría

KAPLAN, Robert S. y David P. Norton,. Cuadro de Mando Integral, (The Balanced Scorecard). Ed. Gestión 2000, España, 1997

STEWART, Bennett G. The Quest for Value. The EVA Management Guide HarperBusiness

Boletín del Fondo Mexicano para la Educación y el Desarrollo, A.C. Año III Número 28, Julio 1999.

Villegas Hernández, Eduardo. Ortega Ochoa Rosa María. Modelos de Generación de Valor. UAM.Iztapalapa.

Van Horne, James. Administración Financiera. Las Metas y las Funciones de las Finanzas. p.p. 2-3. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, S. A. Décima edición.

Mendez Lugo, Mercedes, Maestría en Finanzas, (trabajo de Investigación), UNAM, México, 1999

Gitman, Lawrence J. Fundamentos de Administración Financiera, Harla, 1982. 9. 247

Gitman, Lawrence J. Fundamentos de Administración Financiera, Harla, 1982. 9. 447

McDaniel Carl, y Gates Roger, Investigación de Mercados., 1999, por Internacional Thomson Editores, S.A. de C.V., P- 720

García Alonso , Arturo, Que es y como se Utiliza el EVA, en: Rectora Madrid.

Ochoa T. Miguel, Quiroz A. Guillermo y Verlar D. Raúl, RION, GEO y VALORE, tres instrumentos para generar valor IPADE, 1998.

- Establecer la Misión y Visión de la empresa.
- Identificar los impulsores del EVA
- Análisis de DOFA.
- Establecer iniciativas
- Establecer un sistema de información adecuado.
- Planes de negocio en base al EVA.
- Implementar un sistema de remuneración en base al EVA.

A N E X O S



	Catalogo de Cuentas CCM BMV 1995	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
S	1 Activo Total	6,378,684	8,879,295	10,485,969	13,154,207	15,646,249	13,746,310	13,231,789	15,477,754	15,615,209	19,865,728	20,245,465
	2 Activo Circulante	2,925,416	3,477,659	4,002,890	5,065,567	4,392,053	4,310,498	3,723,280	4,609,932	4,654,922	6,279,744	6,175,409
	3 Efectivo e Inv. Temporales	328,945	1,054,875	1,089,412	1,505,385	568,523	647,554	960,452	1,249,435	760,552	1,070,563	1,282,006
	4 Clientes y Docto. Por Cobrar	322,170	181,533	181,798	176,854	92,791	106,649	157,517	216,409	200,839	362,618	357,453
	5 Otras Cuentas y Documentos por Cobrar	411,530	399,538	439,781	624,154	699,467	557,935	455,112	462,517	764,111	726,408	538,682
	6 Inventarios	1,800,411	1,769,829	2,137,884	2,641,255	2,837,533	2,026,621	2,056,551	2,591,276	2,862,110	4,035,225	3,901,336
	7 Otros Activos Circulantes	62,358	71,878	154,013	117,917	193,735	71,740	93,647	90,295	67,310	85,130	92,932
	8 Activo Largo Plazo	57,947	83,863	4,149	6,111	223,186	232,232	224,241	92,178	44,020	103,641	103,641
	9 Cuentas y Docto. Por Cobrar (neto)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Inv. en Acciones de Subs. y Asoc. no	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	10 Consolidados	57,947	83,863	4,149	6,111	223,186	-	-	-	-	-	-
	11 Otras Inversiones	-	-	-	-	-	-	224,241	92,178	44,020	103,641	103,641
	12 Inmuebles Planta y Eq. Neto	3,055,756	4,813,246	6,402,505	7,949,386	10,816,711	9,849,868	9,047,322	10,525,839	10,739,891	13,173,166	13,620,597
	13 Inmuebles	2,457,536	4,028,856	5,355,458	6,171,132	8,172,937	8,129,795	7,968,460	9,619,006	10,029,144	12,737,952	13,462,798
	14 Maquinaria y Eq. Industrial	907,990	1,047,812	1,553,907	1,913,140	2,302,014	2,442,722	2,557,578	2,403,144	2,490,415	2,912,361	3,147,595
	15 Otros Equipos	646,594	719,206	696,136	1,153,008	1,902,618	1,396,730	701,258	1,092,976	920,918	739,672	848,727
	16 Depreciación Acumulada	1,039,275	1,120,259	1,425,986	1,733,714	2,081,091	2,258,373	2,262,826	2,659,069	2,757,353	3,317,946	3,932,222
	17 Construcciones en Proceso	82,910	137,636	222,991	445,823	520,233	138,993	82,852	69,782	56,767	101,127	93,699
	18 Activo Diferido Neto	324,398	494,657	62,223	92,880	176,833	238,087	221,120	140,979	109,056	219,464	242,868
	19 Otros Activos	15,157	9,870	14,200	40,259	37,467	15,627	15,827	108,826	67,320	89,513	105,950
	20 Pasivo Total	2,427,916	3,075,649	3,721,056	5,564,399	7,441,748	6,629,039	5,448,915	7,009,627	6,970,919	8,151,040	10,495,659
	21 Pasivo Circulante	2,397,624	3,045,303	3,641,244	4,345,274	5,681,250	4,451,919	3,645,567	5,001,983	5,247,818	6,689,229	6,351,840
	22 Proveedores	2,041,812	2,608,759	2,978,235	3,719,736	3,856,787	3,182,122	3,136,904	3,953,569	4,175,690	5,567,372	5,464,951
	23 Créditos Bancarios	-	85,416	5,824	1,421	610,502	608,671	56,668	322,822	480,538	34,156	-
	24 Créditos Bursátiles	47,419	-	-	-	332,850	222,341	-	286,953	-	-	-
	25 Impuestos por pagar	50,792	68,671	87,291	93,600	69,459	52,966	7,281	50,629	123,698	206,122	236,021
	26 Otros Pasivos Circulantes	257,592	282,458	569,892	517,216	811,652	385,819	444,714	388,010	467,892	574,149	650,868
	27 Pasivo Largo Plazo	-	-	49,049	1,189,381	1,730,819	2,156,033	1,724,349	1,924,974	1,699,922	1,429,013	1,729,817
	28 Créditos Bancarios	-	-	49,049	37,721	-	404,256	321,123	968,465	668,790	378,376	-
	29 Créditos Bursátiles	-	-	-	1,151,661	1,730,819	1,751,777	1,403,227	956,509	1,030,432	1,050,637	1,729,817
	30 Otros Crédito	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	31 Créditos Diferidos	-	-	-	-	-	-	62,137	66,014	-	-	1,729,817
	32 Otros Pasivos	-	30,345	30,768	29,744	29,680	21,088	16,861	16,656	23,879	32,798	50,989
	33 Capital Contable	3,950,769	5,803,647	6,764,910	7,589,808	8,204,501	7,117,271	7,782,875	8,468,127	8,644,290	11,714,688	9,749,806
	34 Participación minoritaria	9,875	25,846	188,235	444,323	844,361	77,957	79,294	80,361	82,397	101,441	79,918
	35 Capital Contable Mayoritario	3,940,892	5,777,801	6,576,675	7,145,486	7,360,142	7,039,314	7,703,581	8,387,766	8,561,893	11,316,247	9,669,888
	36 Capital Contribuido	3,514,067	4,223,881	4,223,881	4,222,483	4,220,800	4,220,800	5,792,313	5,899,533	5,899,533	7,227,985	7,227,985
	37 Capital Social Pagado	2,706,658	3,080,818	2,852,608	2,663,499	1,752,302	1,372,202	2,037,063	1,737,600	1,737,600	1,737,600	1,737,600
	38 Actualización C. Social Pagado	807,405	996,266	1,224,474	1,411,679	2,321,804	2,701,904	3,094,090	3,418,825	3,418,825	4,572,919	4,572,919
	39 Prima en Venta de Acciones	-	146,801	146,801	147,306	146,694	146,694	661,159	743,108	743,108	917,466	917,466
	40 Aportaciones p /Futuros Aumentos de Capital	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-



41	Capital Ganado (Perdido)	426,821	1,553,917	2,352,793	2,923,004	3,139,342	2,818,514	1,911,269	2,488,233	2,662,360	4,685,262	2,441,903
42	Resultados Acumulados y Reserva. Capital	17,287	156,276	447,969	1,144,982	1,714,364	1,126,893	1,525,557	2,553,401	3,302,137	4,955,205	6,218,181
43	Reserva p/ Recompra de Acciones	-	-	301,428	276,554	287,454	271,650	249,456	319,102	137,536	397,689	207,674
44	Exceso (Insuficiencia) Actualización C. C.	-78,384	675,173	786,507	815,826	1,724,992	134,332	-972,323	-1,228,631	-1,626,453	-2,335,792	-5,086,236
45	Resultado Neto del Ejercicio	487,922	722,469	816,890	685,641	-587,470	1,285,639	1,108,579	844,361	849,140	1,368,160	1,102,284
46	Efectivo	-	1,054,875	-	144,674	438,551	-	960,452	12,499,435	760,552	509,618	686,747
47	Inversiones Temporales	328,945	-	1,089,412	1,360,711	129,974	647,554	-	-	-	560,945	595,259
48	Gastos Amortizables	-	-	-	-	-	238,087	22,120	140,979	109,056	219,464	242,868
49	Crédito Mercantil	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
50	Impuestos Diferidos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
51	Otros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
52	Pasivo en Moneda Extranjera	-	-	-	-	-	-	-	-	-	541,767	207,301
53	Pasivo en Moneda Nacional	2,397,624	3,045,303	51,980	419,895	1,037,213	969,831	145,558	684,785	624,620	6,147,462	6,144,539
54	Papel Comercial	47,419	-	3,589,261	3,925,379	4,644,037	3,482,088	3,500,009	4,317,198	4,623,198	-	-
55	Pagaré de Mediano Plazo	-	-	-	-	332,850	222,341	-	286,953	-	-	-
56	Porción Circulante de Obligaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
57	Otros Pasivos Circulantes con Costo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
58	Otros Pasivos Circulantes sin Costo	257,592	282,458	569,892	517,216	811,652	385,819	444,714	388,010	467,892	574,149	650,868
59	Pasivo en Moneda Extranjera	-	-	49,049	1,189,381	1,730,819	2,156,033	1,724,349	1,924,974	1,699,222	1,429,013	965,000
60	Pasivo en Moneda Nacional	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	764,817
61	Obligaciones	-	-	-	1,151,661	1,730,819	1,751,777	1,403,227	956,509	1,030,432	1,050,637	1,729,817
62	Pagaré de Mediano Plazo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
63	Otros Créditos con Costo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
64	Otros Crédito sin Costo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
65	Crédito Mercantil	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
66	Impuestos Diferidos	-	-	-	-	-	-	62,137	66,014	-	-	2,363,013
67	Otros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
68	Reservas	-	30,345	30,768	29,744	29,680	19,231	16,235	16,656	23,879	32,798	50,989
69	Otros Pasivos	30,292	-	-	-	-	1,856	626	-	-	-	-
70	Resultado acum. por Pos. Monetaria	-240,832	-	-	-	-	-	-972,323	-1,228,631	-1,626,453	-2,335,729	-2,655,937
71	Resultado por Tenencia de Act. no Monetarios	162,442	675,173	786,507	815,826	1,724,992	134,332	-	-	-	-	2,430,299
72	Capital de Trabajo	527,791	432,356	361,647	720,292	-1,289,196	-1,041,421	77,713	-392,051	-592,896	-409,285	-179,431



73	Fondo p/ Pensiones y Prim. de Antigüedad	10,619	10,113	10,716	7,218	11,727	11,050	12,585	16,055	14,652	18,367	22,457
74	Número de Funcionarios	-	-	-	-	-	314	340	392	380	390	397
75	Número de Empleados	-	-	-	-	-	25,296	25,507	28,120	28,996	29,446	34,739
76	Número de Obreros	-	-	-	-	-	194	192	229	244	257	196
77	Número de Acciones por Obligación	802,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,073,494	1,086,000	1,065,457	1,085,837.80	1,066,230.80
78	Número de Acciones Recompradas	-	-	1,904,127	-	-	-	-	-	20,543	162,200	19,769,200
R 1	Ventas Netas	14,808,634	15,000,099	17,384,972	20,296,983	24,125,621	19,736,611	18,852,857	21,325,497	23,524,791	29,595,912	31,110,864
2	Costo de Ventas	11,837,634	11,609,463	13,341,794	15,953,589	19,184,230	15,397,313	15,186,538	17,187,297	18,926,965	23,950,667	25,570,219
3	Resultado Bruto	2,970,492	3,390,636	4,043,181	4,343,394	4,941,392	4,339,299	3,667,049	4,138,200	4,597,826	5,690,245	6,040,655
4	Gastos de Operación	2,599,289	2,723,109	3,325,932	3,662,654	4,208,927	3,579,728	3,272,197	3,536,748	3,733,414	4,549,469	4,932,556
5	Resultado en Operación	371,204	667,528	717,249	680,740	732,466	759,571	394,853	601,452	864,412	1,140,776	1,108,099
6	Costo Integral de Financiamiento	-66,896	-95,871	-158,448	-72,433	138,117	-254,498	-854,113	-392,511	-141,385	-536,389	-388,575
7	Resultado después de C. Int. de Finan.	438,100	763,401	875,697	753,174	594,348	1,014,069	1,248,966	993,963	1,005,797	1,677,159	1,496,674
8	Otras Operaciones Financieras	-72,036	-11,003	-55,769	-71,286	1,148,469	-340,343	66,518	107,863	163,420	150,235	114,297
9	Resultados antes de Impuestos y PTU	510,141	774,403	931,465	824,460	-554,119	1,354,413	1,182,448	886,100	842,377	1,526,924	1,382,377
10	Provisión p/ Impuestos y PTU	26,169	35,459	134,383	77,747	68,474	62,133	69,960	37,261	-11,544	152,685	272,695
11	Resultado Neto después de Imp. y PTU	483,969	738,946	797,082	746,713	-622,594	1,292,280	1,112,488	848,839	853,921	1,374,239	1,109,682
	Participación en Res. de Subs. y Asoc. no											
12	Const.	2,951	-16,922	-	-	-	-	-	-	-	-	-
13	Resultado por Operaciones Continuas (neto)	486,923	722,024	797,082	746,713	-622,594	1,292,280	1,112,488	848,839	853,921	1,374,239	1,109,682
14	Resultado por Operaciones Discontinuas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
15	Resultado antes de Partidas Extraordinarias	486,923	722,024	797,082	746,713	-622,594	1,292,280	1,112,488	848,839	853,921	1,374,239	1,109,682
16	Partidas Extraordinarias egresos (ingresos)	-	-	33,780	7,831	-	-	-	-	-	-	-
	Efecto al Inicio del Ejercicio por cambios											
17	Princ. Cont.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
18	Resultado Neto	486,923	722,024	830,858	738,882	-622,594	1,292,280	1,112,488	848,839	853,921	1,371,239	1,109,682
19	Participación Minoritaria	-995	-447	13,969	53,240	-35,125	6,640	3,909	4,478	4,781	6,079	7,398
20	Resultado Neto Mayoritario	487,922	722,469	816,890	685,641	-587,470	1,285,639	1,108,579	844,361	849,140	1,368,160	1,102,284
21	Ventas Nacionales	14,808,128	15,000,099	17,372,752	20,286,133	24,112,188	19,736,611	18,852,587	21,325,497	23,524,791	29,596,912	31,618,834
22	Ventas Extranjeras	-	-	12,221	10,850	13,433	-	-	-	-	-	-
23	Conversión en Dólares	-	-	2,461	2,297	1,767	-	-	-	-	-	-
24	Interés Pagado	469,048	263,239	294,312	473,443	449,751	678,718	290,330	261,639	296,351	250,474	235,306
25	Pérdida en Cambios y/o Act. de Pasivos	-32	697	7,698	6,899	148,552	1,471,880	32,786	45,346	513,854	-	80,902
26	Interés Ganado	200,576	159,999	295,340	402,904	224,977	188,742	88,013	85,707	154,291	84,143	52,895
27	Ganancia en Cambios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	90,301	-
28	Resultado por Posición Monetaria	-335,338	-199,808	-165,117	-149,869	-235,209	-2,162,354	-1,089,216	-613,789	-797,299	-612,411	-651,888
29	Otros Gastos y Productos Netos	-72,036	-11,003	-50,222	-67,735	114,469	-340,343	66,518	107,863	163,420	150,235	114,297
	Pérdida (utilidad) en Venta de Acciones											
30	Propias	-	-	-5,547	-3,550	-	-	-	-	-	-	-
	Pérdida (utilidad) en Venta de Inversiones											
31	Temp.	-	-	-33,780	7,831	-	-	-	-	-	-	-
32	ISR	24,710	27,803	109,516	66,360	64,552	59,473	2,422	1,019	50,954	145,212	130,521



33	SR Diferido	-	-	-	-	-	-	62,137	35,009	-66,014	-	130,591
34	PTU	1,454	7,653	24,867	11,387	3,923	2,660	5,401	4,233	3,516	7,473	11,583
35	PTU Diferida	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
36	Ventas Totales	16,647,094	16,220,693	18,497,837	21,222,930	25,037,173	1	1	1	1	1	1
37	Resultado Fiscal del Ejercicio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
38	Ventas Netas	14,808,128	15,000,099	17,384,972	20,416,431	24,125,621	19,736,611	18,853,587	21,325	23,524,791	29,594,912	31,610,874
39	Resultado de Operación	371,204	667,528	717,249	693,733	732,460	759,571	394,853	601,452	864,412	1,140,766	1,108,099
40	Resultado Neto Mayoritario	487,922	722,469	816,890	685,281	-587,470	1,285,639	1,108,579	844,361	849,140	1,368,160	1,102,284
41	Resultado Neto	247,500	410,925	510,381	485,866	-622,594	1,292,280	1,112,488	848,839	853,921	1,374,239	1,109,682
42												
C	1 Resultado antes de Partidas Extraordinarias	486,923	722,024	797,082	746,713	-622,594	1,292,280	1,112,488	848,839	853,921	1,374,239	1,109,682
	+ (-) Partidas Aplicadas Resultados que no											
	2 Requieren Utilización de Recursos	138,062	160,038	254,354	306,288	372,362	459,287	448,718	541,559	555,629	501,002	566,235
	3 Flujo Derivado del Resultado Neto del Ej.	624,990	881,615	1,017,657	1,060,832	-250,232	1,751,567	1,561,207	1,390,398	1,409,550	1,875,241	1,675,917
	4 Flujo Derivado de Cambios en el C. de											
	4 Trabajo	-99,042	788,733	-7,689	-108,029	-21,310	-1,145,256	-332,444	-175,193	-600,144	-289,804	8,994
	5 Rec. Generados (utilizados) por la Operación	525,944	1,670,347	1,009,967	952,804	-271,542	606,310	1,228,762	1,215,205	809,406	1,585,437	1,684,911
	6 Flujo Derivado por Financiamiento Ajeno	-161,805	53,950	117,877	1,352,187	1,770,875	321,381	-1,236,524	814,394	-549,996	-897,028	-40,782
	7 Flujo Derivado por Financiamiento Propio	173,736	439,414	-85,467	-143,449	-112,015	-	683,504	31,430	-84,929	106,736	-324,118
	8 Rec. Generados (utilizados) por											
	8 Financiamiento	11,930	493,363	32,409	1,208,738	1,658,859	321,381	-553,020	845,824	-634,925	-790,292	-364,900
N	13 Total Fuentes de Efectivo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Rec. Generado (utilizados) por Act. De											
	9 Inversión	-848,836	-1,438,316	-1,041,618	-1,737,226	-2,323,786	-807,219	-362,944	-1,772,046	-663,364	-655,358	-1,108,568
	10 Incremento (Decremento) neto Efectivo. e Inv.											
	10 Temp.	-310,959	725,840	34,534	416,485	-936,469	120,473	312,798	288,983	-488,883	139,787	211,443
	11 Efectivo e Inv. Temp. al Inicio del Ejercicio	639,902	329,039	1,054,875	1,088,900	1,504,992	527,081	647,654	960,452	1,249,435	930,776	1,070,563
	12 Efectivo e Inv. Temp. al Final del Ejercicio	328,945	1,054,875	1,089,412	1,505,385	568,523	647,554	960,452	1,249,435	760,552	1,070,563	1,282,006
	13 Depreciación y Amort. del Ejercicio	136,408	142,178	220,152	315,129	372,418	469,470	451,717	485,471	452,249	747,196	615,330
	14 Incr. (Decrem) en la Rva. de Pensiones y											
	14 P. Ant.	3,610	45	425	-1,010	-56	-10,183	-2,998	421	900	3,774	18,191
	15 Pérdida (Ganancia) en Cambios	-	-	-	-	1,164,223	-	-	-	-	-	-
	16 Pérd. (Ganancia) por Actualización	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	17 + (-) Otras Partidas	-1,956	17,369	-	-	-	-	-	55,667	102,480	-49,768	-67,286
	18 Decremento (Incr.) Ctas. x Cobrar	-306,389	152,823	-266	4,860	84,004	-13,858	-50,852	-58,892	15,570	-116,828	5,164
	19 Decremento (Incr.) en Inventarios	-357,361	31,065	-516,693	-661,174	-362,471	-679,347	-393,023	-845,331	-668,656	-877,839	-186,258
	20 Decremento (Incr.) Otros Activos	199,624	-4,214	-205,043	-148,552	151,330	212,209	83,351	-78,155	-256,117	191,497	185,890
	21 Incremento (Decr.) en Proveedores	355,592	566,398	369,475	742,895	138,028	-365,076	-45,714	816,665	222,121	457,093	-102,421
	22 Incremento (Decr.) en otros Pasivos	9,487	42,662	344,835	-46,059	270,457	-299,184	73,794	-9,480	86,938	56,273	106,617
	23 Financ. Bancario y Bursátil Corto Plazo	-	-	-79,588	8,899	456,353	-1,834	-923,588	104,744	407,709	-	-
	24 Financ. Bancario y Bursátil Largo Plazo	-161,805	-	1,400,828	2,380,678	755,750	1,325,520	1,260,245	808,752	1,130,453	378,375	502,993
	25 Dividendos Cobrados	-	-	-	202,934	-	-	-	-	-	-	-



	26	Otros Financiamientos	-	53,950	148,418	-	300,485	8,510	-30,033	60,663	-195,007	-	-
	27	Amortización Financiamientos Bancarios	-	-	-	-	-	-	-	-	-568,711	-1,406,566	-359,979
	28	Amortización Financiamientos Bursátiles	-	-	1,351,784	1,240,325	905,936	-1,010,815	-1,543,147	-159,765	-1,324,440	-210,423	-183,796
	29	Amortización Otros Financiamientos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	30	Incremento(Decremento)Capital Social	221,776	292,611	13,941	-24,735	-	-	169,061	252,771	-	211,482	-218,935
	31	Dividendos Pagados	48,039	-	99,407	119,284	111,444	-	-	-75,790	-84,929	-112,785	-105,183
	32	Prima en Venta de Acciones	-	146,801	-	574	-574	-	514,443	81,949	-	8,039	-
	33	Aportaciones para Aumentos de Capital	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		Decremento(Incremento)en Acc. Carácter	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	34	Permanente	-141,017	582,872	-	-	-290,079	-9,044	8,032	132,064	-	-	-
	35	Adquisición Inmuebles, Planta y Equipo	707,817	871,160	1,086,212	1,775,469	2,246,052	-799,320	-378,648	-2,031,465	-897,231	-947,456	-1,279,038
	36	Incremento en Construcciones en Proceso	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	37	Ventas Otras Inversiones Permanentes	-	15,715	-	-	-	1,146	-	-	-	-	-
	38	Venta Activos Fijos Tangibles	-	-	44,594	38,246	212,345	-	-	127,355	203,867	292,098	173,470
	39	Otras Partidas	-	-	-	-	-	-	7,672	-	-	-	-
N	1	Total de Recursos											
	2	Pasivo Bancario											
	3	Emisión de Obligaciones											
	4	Interés Neto											
	5	Fluctuación Cambiaria											
	6	Recursos Internos											
	6*	Recursos Internos											
	7	Crédito Bancario											
	7*	Crédito Bancario											
	8	Pago de Pasivo Bancario											
	8*	Pago de Pasivo Bancario											
	9	Reevaluación de Activo Fijo											
	10	Superávit Compra de Acciones											
	11	Otros (origen)											
	11	*Otros (origen)											
	12	Otros (Aplicación)											
	12	*Otros (Aplicación)											
	13	Total Fuentes de Efectivo											
D	1	Resultado Neto por Acción Ordinaria											
		Valor Contable por Acción Ordinaria											



Crea ciencia al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA *Iztapalapa*

Valor Económico Agregado. EVA

RAZONES FINANCIERAS COMERCIAL MEXICANA 90-2000											
	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
RAZONES DE LIQUIDEZ											
CIRCULANTE	1.22	1.14	1.10	1.17	0.77	0.97	1.02	0.92	0.89	0.94	0.97
PRUEBA DE ACIDO	0.47	0.56	0.51	0.56	0.27	0.51	0.46	0.40	0.34	0.34	0.36
PRUEBA RAPIDA	0.14	0.35	0.30	0.35	0.10	0.15	0.26	0.25	0.14	0.16	0.20
RAZONES DE ENDEUDAMIENTO											
ENDEUDAMIENTO TOTAL	38%	35%	35%	42%	48%	48%	41%	45%	45%	41%	52%
APALANCAMIENTO %	0%	0%	1%	14%	17%	23%	18%	19%	16%	11%	15%
VECES QUE SE PAGA EL INTERES	0.79	2.54	2.44	1.44	1.63	1.12	1.36	2.30	2.92	4.55	4.71
VECES QUE SE PAGA LA PARIDAD	-11600.13	957.72	93.17	98.67	4.93	0.52	12.04	13.26	1.68	#jDIV/0!	13.70
GRADO DE APALANCAMIENTO FINANCIERO	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
PRESION FINANCIERA											
INTERES A VENTAS %	3.17%	1.75%	1.69%	2.33%	1.86%	3.44%	1.54%	1.23%	1.26%	0.85%	0.76%
INTERES A UTILIDAD NETA	48792200%	72246900%	81689000%	68564100%	-58747000%	128563900%	110857900%	84436100%	84914000%	136816000%	110228400%
EFFECTIVO DE OPERACION A INTERES	1.12	6.35	3.43	2.01	-0.60	0.89	4.23	4.64	2.73	6.33	7.16
EFICIENCIA ADMINISTRATIVA											
PERIODO MEDIO DE COBROS (días)	8	4	4	3	1	2	3	4	3	4	4
ROTACION DE INVENTARIOS (veces)	6.6	6.6	6.2	6.0	6.8	7.6	7.4	6.6	6.6	5.9	6.6
COMPRAS	n.a.	11,578,881	13,709,849	16,456,960	19,380,508	14,586,401	15,216,468	17,722,022	19,197,799	25,123,782	25,436,330
PERIODO MEDIO DE PAGOS (días)	n.a.	81	78	81	72	79	74	80	78	80	77
CICLO DE CAJA (DÍAS)	n.a.	-22	-17	-19	-17	-29	-22	-22	-21	-15	-18
ROTACION DEL ACTIVO TOTAL	2.32	1.69	1.66	1.54	1.54	1.44	1.42	1.38	1.51	1.49	1.54
ROTACION DEL ACTIVO A LARGO PLAZO	4.29	2.78	2.68	2.51	2.14	2.09	1.98	1.96	2.15	2.18	2.21
MARGEN DE UTILIDAD BRUTA %	20.1%	22.6%	23.3%	21.4%	20.5%	22.0%	19.5%	19.4%	19.5%	19.2%	19.4%
GASTOS DE OPERACION %	17.6%	18.2%	19.1%	18.0%	17.4%	18.1%	17.4%	16.6%	15.9%	15.4%	15.9%
MARGEN DE OPERACIÓN %	2.5%	4.5%	4.1%	3.4%	3.0%	3.8%	2.1%	2.8%	3.7%	3.9%	3.6%
GRADO DE APALANCAMIENTO OPERATIVO	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
RAZONES DE RENTABILIDAD											
MARGEN DE UTILIDAD NETA	3.29%	4.82%	4.70%	3.38%	-2.44%	6.51%	5.88%	3.96%	3.61%	4.62%	3.54%
RENTABILIDAD DEL ACTIVO	8.28%	8.86%	8.45%	5.50%	-3.62%	10.32%	9.14%	5.77%	5.75%	7.40%	5.76%
RENTABILIDAD DEL CAPITAL CONTABLE	14.13%	14.29%	14.18%	10.61%	-7.39%	22.34%	16.81%	11.19%	11.01%	13.75%	12.87%
TASAS DE CRECIMIENTO %											
VENTAS	1.3%	15.9%	16.8%	18.9%	-18.2%	-4.5%	13.1%	10.3%	25.8%	5.1%	-100.0%
UTILIDAD	48.1%	13.1%	-16.1%	-185.7%	-318.8%	-13.8%	-23.8%	0.6%	61.1%	-19.4%	-100.0%
EFFECTIVO GENERADO	217.6%	-39.5%	-5.7%	-128.5%	-323.3%	102.7%	-1.1%	-33.4%	95.9%	6.3%	-100.0%
CAPITAL CONTABLE	46.6%	13.8%	8.6%	3.0%	-4.4%	9.4%	8.9%	2.1%	32.2%	-14.5%	-100.0%
PASIVO A LARGO PLAZO	#jDIV/0!	#jDIV/0!	2324.9%	45.5%	24.6%	-20.0%	11.6%	-11.7%	-15.9%	21.0%	-100.0%
ACTIVO A LARGO PLAZO	56.4%	20.0%	24.8%	39.1%	-16.2%	0.8%	14.3%	0.9%	24.0%	3.6%	-100.0%
ACTIVO TOTAL	39.2%	18.1%	25.4%	18.9%	-12.1%	-3.7%	17.0%	0.9%	27.2%	1.9%	-100.0%



	Catalogo de Cuentas Soriana BMV 1995	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
S	1 Activo Total	3944571	4437254	4614443	4891346	9324780	7944402	7975046	9330316	10924417	16959593	18605643
	2 Activo Circulante	929303	988012	1022126	1076867	2370	1716321	1959870	2761232	3244962	5120800	5496300
	3 Efectivo e Inv. Temporales	209949	325762	341126	308247	770443	360444	532169	745941	897726	1247320	1581904
	4 Clientes y Doc. Por Cobrar	55953	62427	13992	40432	71642	71043	82034	96509	100436	751749	426841
	5 Otras Cuentas y Documentos por Cobrar	64619	44645	98407	85008	359545	271789	184387	233204	342795	356185	397056
	6 Inventarios	584131	539318	558073	613818	1125450	975749	1124575	1625751	1844633	2950099	3258558
	7 Otros Activos Circulantes	14646	15853	10487	29361	43283	37296	36704	59827	59422	112155	97605
	8 Activo Largo Plazo											
	9 Cuentas y Docto. Por Cobrar (neto)											
	10 Inv. en Acciones de Subs. y Asoc. no Consolidados											
	11 Otras Inversiones											
	12 Inmuebles Planta y Eq. Neto	3000707	3375566	3582642	3806083	6945408	6220343	6009521	6566875	7676737	11698478	12959905
	13 Inmuebles	2609859	3009751	3239225	3379900	6242576	5266641	5196402	5766583	6540332	10037353	11159735
	14 Maquinaria y Eq. Industrial											
	15 Otros Equipos	747950	813908	873780	1031482	1931587	2282612	2176751	2281835	2849151	4013690	4515690
	16 Depreciación Acumulada	364894	461133	547130	611452	1274752	1334203	1369185	1535429	1723270	2374157	2763235
	17 Construcciones en Proceso	7794	13048	16765	6151	45998	5294	5553	53886	10524	21591	47714
	18 Activo Diferido Neto											
	19 Otros Activos	14558	10674	9677	8399	9009	7736	5655	2209	2718	5518	4782
	20 Pasivo Total	1263282	1173466	1139071	1275335	2987164	2114128	1943474	2434893	3013122	5134471	8319374
	21 Pasivo Circulante	913938	938146	1044029	1142527	2708970	1967900	1926942	2412890	2990086	4962200	5275100
	22 Proveedores	782727	787977	830131	939292	1985815	1617047	1795910	2270796	2774487	4499965	4953987
	23 Créditos Bancarios	32295	44715	94554	98787	528071	216362					
	24 Créditos Bursátiles	25389	21380	20336								
	25 Impuestos por pagar	32218	47007	30164	41631	63835	68368	64707	74394	68209	234933	249325
	26 Otros Pasivos Circulantes	41308	37065	68840	62818	131248	66122	66325	67700	147390	357949	210662
	27 Pasivo Largo Plazo	344933	220662	89233	112628	243096	119661					
	28 Créditos Bancarios	292519	197903	89233	112628	243096	119661					
	29 Créditos Bursátiles	52418	22762									



30	Otros Crédito											
31	Créditos Diferidos											
32	Otros Pasivos	4405	14658	5813	20181	35101	26568	16533	22003	23036	41624	52761
33	Capital Contable	2681286	3200787	3475370	3616008	6337615	5830274	6031571	6895423	7911295	11825122	10286269
34	Participación minoritaria	74250	87420	94671	95716	10525	9084	5834	1506			
35	Capital Contable Mayoritario	2607037	1113367	3380698	3520294	6327091	5821189	6025737	6893917	1911295	11825122	10286269
36	Capital Contribuido	1679007	1715784	1176399	1715821	2231138	2231134	2231522	2231710	2238283	2943067	2942464
37	Capital Social Pagado	161079	172739	159943	149340	144683	113297	97923	82567	82453	88471	84714
38	Actualización C. Social Pagado	855991	880869	893761	903873	1109733	141118	1156709	1172171	1170554		
39	Prima en Venta de Acciones	661937	662176	662694	662606	976722	976720	976889	976972	985270	1297646	1297602
40	Aportaciones p/ Futuros Aumentos de Capital								4662207			
41	Capital Ganado (Perdido)	928030	1397584	1664301	1804473	4095953	3590655	3794216	5095326	5673012	8882054	7343805
42	Resultados Acumulados y Rva. Cap.	1142633	1250888	1409426	1663790	2709164	3148565	4123692	333917	6166340	9873343	9126617
43	Reserva p/ Recompra de Acciones			82122	82084	333831	333831	333889	-1925030	314234	437888	433651
44	Exceso (Insuficiencia) Actualización C. C.	-371037	-130653	109156	-201889	598756	-876192	-1657714	1157994	-2170273	-3368367	-3873519
45	Resultado Neto del Ejercicio	156430	277347	281911	260491	370203	983912	994348	127172	1362711	1939190	1657057
46	Efectivo	95143	76536	79265	98140	208788	89760	79857	618769	116396	240320	337129
47	Inversiones Temporales	114802	249232	261902	210107	561655	270684	452312		781330	1007000	1244775
48	Gastos Amortizables											
49	Crédito Mercantil											
50	Impuestos Diferidos											
51	Otros								117811			
52	Pasivo en Moneda Extranjera	16367	22660	50053	60660	186055	65413	106792	2295079	199621	168927	436740
53	Pasivo en Moneda Nacional	897570	915486	993978	1081866	2522914	1902486	1820149		2790465	4923920	4977234
54	Papel Comercial											
55	Pagaré de Mediano Plazo											
56	Porción Circulante de Obligaciones	25389	21380	20336								
57	Otros Pasivos Circulantes con Costo				4363	5749	2059		67700			
58	Otros Pasivos Circulantes sin Costo	41308	37065	68840	58454	125500	64064	66325		147390	357949	210662
59	Pasivo en Moneda Extranjera											
60	Pasivo en Moneda Nacional	344933	220662	89233	112628	243096	119661					

	61 Obligaciones	52418	22762									
	62 Pagaré de Mediano Plazo											
	63 Otros Créditos con Costo											
	64 Otros Crédito sin Costo											
	65 Crédito Mercantil											
	66 Impuestos Diferidos											
	67 Otros											
	68 Reservas							22003		41624	52761	
	69 Otros Pasivos	4405	14658	5813	20181	35101	26568	16533	-1925030	23036	41624	52761
	70 Resultado Acum. por Pos. Monetaria	360525	-130653	-109156	-201889	598756	-876192	-1657714		-2170273		
	71 Resultado por Tenencia de Act no Monetarios	10506							348342		-3368367	-3873519
	72 Capital de Trabajo	15360	49865	-21902	-65659	-338605	-251578	32928		254876	158600	221200
	73 Fondo p/ Pensiones y Prim. de Antigüedad											
	74 Número de Funcionarios						599	604	700	828		
	75 Número de Empleados						15798	16735	1821	22902		
	76 Número de Obreros											
	77 Número de Acciones por Obligación	93448	448553	448553	448553	600000	600000	600000	600000	599172		
	78 Número de Acciones Compradas									828		
R	1 Ventas Netas	5734754	5708217	5591121	5931770	8108208	11224708	11869984	13891350	16305242	24113878	27173850
	2 Costo de Ventas	4596025	4479735	4311530	4585916	6313861	8702621	9311076	10876831	12760736	18749700	21112337
	3 Resultado Bruto	1138732	1228478	1279591	1345851	1794346	2462087	2558908	3014519	3544512	5364177	6061513
	4 Gastos de Operación	1019427	992138	1029683	1082998	1388357	1818902	1729856	1952068	2354842	3470996	4171342
	5 Resultado en Operación	119303	236340	249903	262857	405989	643186	829052	1062451	1189670	1893181	1890171
	6 Costo Integral de Financiamiento	-60895	-71786	-59862	-42020	5674	-444494	287724	-240349	-295216	-353930	-587882
	7 Resultado después de C. Int. de Finan.	180201	308126	309770	304874	400315	1087678	116776	1302800	1484886	2247111	2478053
	8 Otras Operaciones Financieras	-8671	-8757	-14607	-5645	2455	38787	73628	77797	72502	101005	102494
	9 Resultados antes de Impuestos y PTU	188868	316886	324378	310522	397860	1048892	1043147	1225003	1412384	2146107	2375559
	10 Provisión p/ Impuestos y PTU	34463	66663	60743	59413	49696	63674	47795	66392	49673	52671	49526
	11 Resultado Neto después de Imp. y PTU	154403	250225	263635	251111	348165	985217	995353	1158611	1362711	1939190	1657057
	12 Participación en Res. de Subs. y Asoc. no Const.											
	13 Resultado por Operaciones Continuas (neto)	154403	250225	263635	251111	348165	985217	995353	1158611	1362711	1939190	1657057



14	Resultado por Operaciones Discontinuas											
15	Resultado antes de Partidas Extraordinarias	154403	250225	263635	251111	348165	985217	995353	1158611	1362711	1939190	1657057
16	Partidas Extraordinarias egresos (ingresos)	-5573	-30614	22742	-12867	-22166						
17	Efecto al Inicio del Ejercicio por cambios Princ. Cont.											
18	Resultado Neto	159978	280840	286373	263978	370331	985217	995353	1158611	1362711	1939190	1657057
19	Participación Minoritaria	3543	3493	4465	3487	129	1306	1005	617			
20	Resultado Neto Mayoritario	156430	27734	281911	260491	370203	983912	994348	157994	1362711	1939190	1657057
21	Ventas Nacionales	5734754		5591121	5931770	8108208	11224708	11869984	13891350	16305242	24113878	27173850
22	Ventas Extranjeras											
23	Conversión en Dólares											
24	Interés Pagado	208056	88177	47636	45172	76431	248893	73493	941	1216	1475	648
25	Pérdida en Cambios y/o Act. de Pasivos				-3068	55492	68978	4772	14811	47408	79856	36654
26	Interés Ganado	23152	30398	39337	34058	58005	141053	77996	104052	128547	152060	119711
27	Ganancia en Cambios								11382	15029	66231	34501
28	Resultado por Posición Monetaria	-245801	-129561	-68158	-50065	-68244	-621311	-287993	-140667	-200264	-216971	-470972
29	Otros Gastos y Productos Netos	-8671	-8757	-14607	-5645	2455	38787	73628	77797	72502	101005	102494
30	Pérdida (utilidad) en Venta de Acciones Propias											
31	Pérdida (utilidad) en Venta de Inversiones Temp.	-5573	-30614	-22742	-12867	-22696						
32	ISR	34463	59597	54960	56499		62914	42239	62100	41026	199402	291427
33	ISR Diferido											408650
34	PTU		7069	5783	2914		760	5555	4292	8647	7515	18426
35	PTU Diferida											
36	Ventas Totales	5764968	5735526	5611880	5953560	8140366	11271258	11922086	13965115	16389213	24113878	27173850
37	Resultado Fiscal del Ejercicio											
38	Ventas Netas	5734754	5708217	5591121	5931770	8108208	11225708	11869984	13891350	16305272	24113878	27173850
39	Resultado de Operación	119303	236344	249908	262857	405989	643186	829052	1062451	1189670	1893181	1890171
40	Resultado Neto Mayoritario	156430	277347	2981911	260491	370203	983912	994348	1157994	1362711	1939190	1657057
41	Resultado Neto	81316	159734	175913	173668	370331	985217	995353	1158611	1362711	1939190	1657057
42												
C	1 Resultado antes de Partidas Extraordinarias	154403	250225	263635	25111	348165	985217	995353	1158611	1362711	1939190	1657057

	+ (-) Partidas Aplicadas Resultados que no Requieren Utilización de Recursos	97786	135510	121200	128483	99463	226894	223248	236278	260388	394934	847447
	3Flujo Derivado del Resultado Neto del Ej.	252193	355120	362088	366727	425461	1212111	1218601	1394889	1623049	2334124	2504503
	4Flujo Derivado de Cambios en el C. de Trabajo	88999	-40387	-25471	874	442288	-560061	-17887	-259480	-23029	-29097	25886
	5Rec. Generados (utilizados) por la Operación	341191	314735	376619	367600	467749	652650	1100714	1135409	1600020	2305027	2530389
	6Flujo Derivado por Financiamiento Ajeno	-37392	-116005	-82667	7386	325563	-435140	-336080				-283233
	7Flujo Derivado por Financiamiento Propio	-7122	-6389	-36376	-26532	2378733	-14859	-9438	-23148	-100090	33670	-151741
	8Rec. Generados (utilizados) por Financiamiento	-44517	-122394	-119042	-19147	2704296	-450000	-345519	-23148	-100090	33670	-434974
N	13Total Fuentes de Efectivo											
	9Rec. Generado(utilizados) por Act. De Inversión	-292570	-7206	-224952	-394081	-3131953	-612048	-538533	-898534	-1348145	-2268625	-1760789
	10Incremento(Decremento) neto Efectivo .e Inv. Temp.	205842	210023	325799	341005	308186	770443	360507	532214	745941	-801763	-553057
	11Efectivo e Inv. Temp.. al Inicio del Ejercicio	209949	325768	341165	308247	770443	360444	532169	745941	897726		
	12Efectivo e Inv. Temp.. al Final del Ejercicio	97786	110877	103448	114126	128311	228199	224252	236895	260338		
	13Depreciación y Amort. del Ejercicio				1492						394934	438797
	14Incr. (Decre) en la Rva. de Pensiones y P. Ant.											
	15Pérdida(Ganancia) en Cambios											
	16Pérdida. (Ganancia) por Actualización		-5979	-4940		-51015	-1306	-1005	-617			
	17 +(-) Otras Partidas	-4395	-6459	48440	-26495	-16247	598	-10980	-14468	-3928	9460	11877
	18Decremento(Incr.) Ctas. x Cobrar	-51898	-44470	-82523	-95960	-240954	-225042	370055	-658874	487163	-62762	-81781
	19Decremento(Incr.) en Inventarios	-70584	-7796	-48395	-6901	296240	93746	88047	-71922	-34135	-801763	-553057
	20Decremento(Incr.)Otros Activos	-74475	4971	42080	109547	532238	-368771	178583	474734	503691	-336320	339426
	21Incremento(Decr.) en Proveedores	236	13367	14925	20634	-128988	-60593	-3483	11650	-1494	861596	454170
	22Incremento(Decr.) en otros Pasivos			70434	202729						300152	-132873
	23Finan. Bancario y Bursátil Corto Plazo	130094				495211	137441					
	24Finan. Bancario y Bursátil Largo Plazo											
	25Dividendos Cobrados											
	26Otros Financiamientos	144494	82313	127235	178982	144668	-364924	-336080				-283233
	27Amortización Financiamientos Bancarios	23294	33693	25865	116331							
	28Amortización Financiamientos Bursátiles					24980	-207658					
	29Amortización Otros Financiamientos	3258	36177			2391233				-21414		



	30	Incremento(Decremento)Capital Social	36772	42566	36834	26753	12500	-14859	-9438	-23148	-86980		
	31	Dividendos Pagados	26387		455	221					8304		-147013
	32	Prima en Venta de Acciones											
	33	Aportaciones para Aumentos de Capital		-4047		18774	-2657292						
	34	Decremento(Incremento)en Acc. Carácter Permanente	289523	103163	264403	487811	522963	-603591	-574670	-903699	-1378303		
	35	Adquisición Inmuebles, Planta y Equipo										-2360628	-1807609
	36	Incremento en Construcciones en Proceso											
	37	Ventas Otras Inversiones Permanentes	8149		42557	62475	45466				29634		
	38	Venta Activos Fijos Tangibles	-11196		-3105	12481	2833	-8849	-8894	5165	524		
	39	Otras Partidas	-11196		-3105	12481	2833	-8849	-8894	5165	524		
N	1	Total de Recursos											
	1*	Total de Recursos											
	2	Pasivo Bancario											
	3	Emisión de Obligaciones											
	4	Interés Neto											
	5	Fluctuación Cambiaria											
	6	Recursos Internos											
	6*	Recursos Internos											
	7	Crédito Bancario											
	7*	Crédito Bancario											
	8	Pago de Pasivo Bancario											
	8*	Pago de Pasivo Bancario											
	9	Revaluación de Activo Fijo											
	10	Superávit Compra de Acciones											
	11	Otros (origen)											
	11*	Otros (origen)											
	12	Otros (Aplicación)											
	12*	Otros (Aplicación)											
	13	Total Fuentes de Efectivo											
D	1	Resultado Neto por Acción Ordinaria											
	2	Valor Contable por Acción Ordinaria											



RAZONES FINANCIERAS SORIANA 90-2000											
	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
RAZONES DE LIQUIDEZ											
CIRCULANTE	1.02	1.05	0.98	0.94	0.00	0.87	1.02	1.14	1.09	1.03	1.04
PRUEBA DE ACIDO	1.00	1.04	0.97	0.92	-0.02	0.85	1.00	1.12	1.07	1.01	1.02
PRUEBA RAPIDA	0.23	0.35	0.33	0.27	0.28	0.18	0.28	0.31	0.30	0.25	0.30
RAZONES DE ENDEUDAMIENTO											
ENDEUDAMIENTO TOTAL	32%	26%	25%	26%	32%	27%	24%	26%	28%	30%	45%
APALANCAMIENTO %	11%	6%	3%	3%	4%	2%	0%	0%	0%	0%	0%
VECES QUE SE PAGA EL INTERES	0.57	2.68	5.25	5.82	5.31	2.58	11.28	1129.07	978.35	1283.51	2916.93
VECES QUE SE PAGA LA PARIDAD	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	-85.68	7.32	9.32	173.73	71.73	25.09	23.71	51.57
GRADO DE APALANCAMIENTO FINANCIERO	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
PRESION FINANCIERA											
INTERES A VENTAS %	3.63%	1.54%	0.85%	0.76%	0.94%	2.22%	0.62%	0.01%	0.01%	0.01%	0.00%
INTERES A UTILIDAD NETA	15643000%	2773400%	28191100%	26049100%	37020300%	98391200%	99434800%	15799400%	136271100%	193919000%	165705700%
EFFECTIVO DE OPERACION A INTERES	1.64	3.57	7.91	8.14	6.12	2.62	14.98	1206.60	1315.81	1562.73	3904.92



EFICIENCIA ADMINISTRATIVA											
PERIODO MEDIO DE COBROS (días)	4	5	1	3	4	3	3	3	3	14	7
ROTACION DE INVENTARIOS (veces)	7.9	8.3	7.7	7.5	5.6	8.9	8.3	6.7	6.9	6.4	6.5
COMPRAS	n.a.	4,434,922	4,330,285	4,641,661	6,825,493	8,552,920	9,459,902	11,378,007	12,979,618	19,855,166	21,420,796
PERIODO MEDIO DE PAGOS (días)	n.a.	64	69	73	105	68	68	72	77	82	83
CICLO DE CAJA (DÍAS)	n.a.	-16	-21	-21	-36	-25	-22	-15	-22	-11	-20
ROTACION DEL ACTIVO TOTAL	1.45	1.29	1.21	1.21	0.87	1.41	1.49	1.49	1.49	1.42	1.46
ROTACION DEL ACTIVO A LARGO PLAZO	1.90	1.65	1.56	1.56	0.87	1.80	1.97	2.11	2.12	2.04	2.07
MARGEN DE UTILIDAD BRUTA %	19.9%	21.5%	22.9%	22.7%	22.1%	21.9%	21.6%	21.7%	21.7%	22.2%	22.3%
GASTOS DE OPERACION %	17.8%	17.4%	18.4%	18.3%	17.1%	16.2%	14.6%	14.1%	14.4%	14.4%	15.4%
MARGEN DE OPERACIÓN %	2.1%	4.1%	4.5%	4.4%	5.0%	5.7%	7.0%	7.6%	7.3%	7.9%	7.0%
GRADO DE APALANCAMIENTO OPERATIVO	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
RAZONES DE RENTABILIDAD											
MARGEN DE UTILIDAD NETA	2.73%	0.49%	5.04%	4.39%	4.57%	8.77%	8.38%	1.14%	8.36%	8.04%	6.10%
RENTABILIDAD DEL ACTIVO	4.13%	0.63%	6.51%	5.63%	4.13%	14.14%	14.24%	1.72%	14.25%	12.91%	9.78%
RENTABILIDAD DEL CAPITAL CONTABLE	6.38%	2.55%	9.10%	7.99%	6.21%	20.34%	19.76%	2.35%	248.41%	19.62%	19.20%
TASAS DE CRECIMIENTO %											
VENTAS	-0.5%	-2.1%	6.1%	36.7%	38.4%	5.7%	17.0%	17.4%	-100.0%	12.7%	-100.0%
UTILIDAD	-82.3%	916.5%	-7.6%	42.1%	165.8%	1.1%	-84.1%	762.5%	-100.0%	-14.5%	-100.0%
EFFECTIVO GENERADO	-7.8%	19.7%	-2.4%	27.2%	39.5%	68.7%	3.2%	40.9%	-100.0%	9.8%	-100.0%
CAPITAL CONTABLE	-57.3%	203.6%	4.1%	79.7%	-8.0%	3.5%	14.4%	-72.3%	-100.0%	-13.0%	-100.0%
PASIVO A LARGO PLAZO	-36.0%	-59.6%	26.2%	115.8%	-50.8%	-100.0%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	0.0%	0.0%
ACTIVO A LARGO PLAZO	14.4%	4.1%	6.2%	144.4%	-33.2%	-3.4%	9.2%	16.9%	-100.0%	10.7%	-100.0%
ACTIVO TOTAL	12.5%	4.0%	6.0%	90.6%	-14.8%	0.4%	17.0%	17.1%	-100.0%	9.7%	-100.0%

	Catalogo de Cuentas Wal-Mart BMV 1995	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
S	1 Activo Total	13,247,460	16,191,119	22,161,350	29,095,202	29,788,973	27,674,766	27,095,632	36,271,104	35,524,143	49,559,841	53,256,488
	2 Activo Circulante	5,439,601	6,938,229	9,865,930	10,067,053	8,586,848	8,493,059	9,774,243	14,900,538	13,593,799	19,891,600	22,189,800
	3 Efectivo e Inv. Temporales	2,687,638	3,943,403	6,217,447	5,532,053	3,597,882	4,720,727	5,648,138	7,701,676	7,543,399	10,860,468	12,854,157
	4 Clientes y Doctos. Por Cobrar	0	243,079	166,121	117,738	128,163	167,152	197,996	291,138	295,228	635,786	353,978
	5 Otras Cuentas y Documentos por Cobrar	430,749	414,543	266,520	552,097	407,319	172,774	449,394	1,122,717	388,125	256,230	270,369
	6 Inventarios	2,321,207	2,292,899	3,080,321	3,759,718	4,369,797	3,372,645	3,422,150	5,678,608	5,239,511	8,151,785	8,419,057
	7 Otros Activos Circulantes	0	44,302	135,524	105,448	83,688	59,761	56,566	106,399	127,536	181,253	269,890
	8 Activo Largo Plazo	0	197,279	0	1,692,084	2,576,380	0	0	0	0	0	0
	9 Cuentas y Doctos. Por Cobrar (neto)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	10 Inv. en Acciones de Subs. y Asoc. no Consolidados	0	197,279	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	11 Otras Inversiones	0	0	0	1,692,084	2,576,380	0	0	0	0	0	0
	12 Inmuebles Planta y Eq. Neto	7,807,861	9,055,610	12,295,420	17,336,066	18,625,745	16,372,807	14,584,217	21,370,566	21,930,344	29,144,641	30,482,405
	13 Inmuebles	7,563,021	8,716,097	11,104,481	15,027,021	15,874,955	14,617,429	12,851,798	18,625,538	19,568,928	26,846,728	28,853,321
	14 Maquinaria y Eq. Industrial	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	15 Otros Equipos	2,653,086	3,032,584	3,699,515	4,876,337	6,685,774	5,569,138	5,361,285	7,481,848	8,041,360	11,499,727	11,928,348
	16 Depreciación Acumulada	2,652,098	2,890,522	3,078,794	3,702,135	4,648,560	4,211,064	3,967,251	5,255,424	6,184,071	9,545,157	10,857,582
	17 Construcciones en Proceso	243,849	197,448	570,215	1,134,841	713,575	397,304	338,385	518,604	504,127	343,344	558,319
	18 Activo Diferido Neto	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	19 Otros Activos	0	0	0	0	0	2,808,900	2,737,172	0	0	0	0
	20 Pasivo Total	5,225,217	6,204,672	7,962,075	8,334,215	7,953,181	6,442,774	6,110,797	9,325,063	9,068,345	13,525,280	20,312,543
	21 Pasivo Circulante	5,225,217	6,204,672	7,901,483	8,271,608	7,893,204	6,383,352	6,051,343	9,248,842	8,986,511	13,111,700	15,086,300
	22 Proveedores	3,810,244	4,261,497	5,369,015	6,499,678	6,748,952	5,262,072	5,422,266	8,511,693	7,735,719	11,970,477	13,333,450
	23 Créditos Bancarios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	24 Créditos Bursátiles	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	25 Impuestos por pagar	94,314	248,346	487,501	535,753	171,812	424,614	223,326	136,241	168,737	294,433	571,904
	26 Otros Pasivos Circulantes	1,320,650	1,694,826	2,044,968	1,236,177	972,439	696,666	405,751	600,908	1,082,055	1,191,956	15,780,800
	27 Pasivo Largo Plazo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	28 Créditos Bancarios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	29 Créditos Bursátiles	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0



30	Otros Crédito	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
31	Créditos Diferidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
32	Otros Pasivos	0	0	60,590	62,608	59,977	59,422	59,454	76,221	81,834	68414	34765
33	Capital Contable	8,022,243	9,986,451	14,199,276	20,760,987	21,835,790	21,231,993	20,984,835	26,946,041	26,455,798	36034560	32943806
34	Participación minoritaria	0	0	1,117,581	3,045,420	0	0	0	0	0	0	0
35	Capital Contable Mayoritario	8,022,243	9,986,451	13,081,694	17,715,565	21,835,790	21,231,993	20,984,835	26,946,041	26,455,798	36034560	32943806
36	Capital Contribuido	2,630,862	2,419,509	3,579,700	3,331,049	3,525,946	3,504,701	3,505,503	9,930,344	9,402,100	12203997	11842354
37	Capital Social Pagado	3,102,689	2,772,734	2,567,346	2,397,149	1,577,072	1,234,982	1,067,400	4,873,600	4,718,417	4925563	4653327
38	Actualización C. Social Pagado	0	0	1,119,998	1,288,475	2,107,582	2,449,672	2,617,891	3,555,763	3,546,195		
39	Prima en Venta de Acciones	-471,824	-353,225	-107,645	-354,574	-158,709	-179,953	-179,788	1,500,981	1,137,488	1515616	1225011
40	Aportaciones p/ Futuros Aumentos de Capital	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
41	Capital Ganado (Perdido)	5,391,378	7,566,940	9,501,995	14,384,517	18,309,845	17,727,291	17,479,332	17,015,697	17,053,698	23830564	21101452
42	Resultados Acumulados y Rva. Cap.	2,928,225	4,107,264	4,514,994	7,442,414	9,796,432	12,899,030	15,618,282	13,854,004	17,011,193	22203337	19595348
43	Reserva p /Recompra de Acciones	0	0	985,343	984,882	984,622	984,622	984,793	2,001,983	1,118,186	3395289	4390984
44	Exceso (Insuficiencia) Actualización C. C.	630,769	1,223,416	1,110,953	3,006,512	4,426,194	1,127,085	-1,905,672	-2,969,610	-3,856,612	-5912813	-6705982
45	Resultado Neto del Ejercicio	1,832,381	2,236,260	2,890,704	2,950,706	3,102,595	2,716,554	2,781,929	4,129,320	2,780,931	4144751	3821103
46	Efectivo	0	0	0	0	0	4,720,727	5,648,138	12,203	29,171	37586	32935
47	Inversiones Temporales	2,687,638	3,943,403	6,217,447	5,532,053	3,597,882	0	0	7,689,473	7,514,228	10822883	12821223
48	Gastos Amortizables	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
49	Crédito Mercantil	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
50	Impuestos Diferidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
51	Otros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
52	Pasivo en Moneda Extranjera	0	0	0	0	554,582	396,411	527,274	1,475,295	560,657	770317	1004240
53	Pasivo en Moneda Nacional	5,225,217	6,204,672	7,901,483	8,271,608	7,338,622	5,986,941	524,069	7,773,547	8,425,854	12686549	14479194
54	Papel Comercial	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
55	Pagaré de Mediano Plazo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
56	Porción Circulante de Obligaciones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
57	Otros Pasivos Circulantes con Costo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
58	Otros Pasivos Circulantes sin Costo	1,320,650	1,694,826	2,044,968	1,236,177	972,439	696,666	405,751	600,908	1,082,055	1191956	1578080
59	Pasivo en Moneda Extranjera	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
60	Pasivo en Moneda Nacional	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0



61	Obligaciones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
62	Pagaré de Mediano Plazo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
63	Otros Créditos con Costo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
64	Otros Crédito sin Costo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
65	Crédito Mercantil	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
66	Impuestos Diferidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
67	Otros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
68	Reservas	0	0	60,590	62,608	59,977	59,422	59,454	76,221	81,834	68414	34765
69	Otros Pasivos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
70	Resultado Acum. por Pos. Monetaria	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
71	Resultado por Tenencia de Act. no Monetarios	630,769	1,223,416	1,110,953	3,006,512	4,426,194	1,127,085	-1,905,672	-2,969,610	-3,856,612	-5912813	6705982
72	Capital de Trabajo	214,381	733,558	1,964,449	1,795,445	396,644	2,109,707	3,722,900	5,651,696	4,607,288	6779900	7103500
73	Fondo p/ Pensiones y Prim. de Antigüedad	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
74	Número de Funcionarios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
75	Número de Empleados	0	0	0	0	0	47,129	0	57,649	61,145	0	0
76	Número de Obreros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
77	Número de Acciones por Obligación	3,200,000	3,200,000	3,200,000	3,200,000	3,200,000	3,200,000	3,200,000	4,809,000	4,655,874		
78	Número de Acciones Recompradas	0	0	0	0	0	0	0	0	153,126	0	0
R	1 Ventas Netas	26,119,556	29,343,042	35,422,530	40,576,951	41,638,953	35,346,746	31,910,405	39,032,819	51,474,544	70957994	792323803
	2 Costo de Ventas	20,041,667	22,447,487	27,171,566	31,749,630	32,505,017	28,343,041	25,412,313	31,086,655	41,409,756	56838446	63357722
	3 Resultado Bruto	6,077,886	6,895,553	8,250,969	8,827,323	9,133,935	7,003,705	6,498,092	7,946,164	10,064,788	14119548	15875081
	4 Gastos de Operación	4,871,038	5,301,648	6,145,038	6,573,604	6,439,937	5,778,943	5,000,735	6,055,360	8,144,779	10551758	11680033
	5 Resultado en Operación	1,206,845	1,593,907	2,105,930	2,253,720	2,693,998	1,224,763	1,497,357	1,890,804	1,920,009	3567790	4195048
	6 Costo Integral de Financiamiento	-1,330,790	-939,581	-1,082,030	-948,534	-640,355	-2,023,714	-1,246,972	-1,133,814	-1,632,285	-1606242	-1474326
	7 Resultado después de C. Int. de Finan.	2,537,638	2,533,486	3,187,961	3,202,255	3,334,352	3,248,477	2,744,329	3,024,618	3,552,294	5174032	5669374
	8 Otras Operaciones Financieras	-34,156	-45,123	111,036	47,589	59,452	-48,519	-145,240	-63,576	-32,499	-114926	153836
	9 Resultados antes de Impuestos y PTU	2,571,794	2,578,610	3,076,924	3,154,667	3,274,901	3,296,997	2,889,569	3,088,194	3,584,793	5288958	5515538
	10 Provisión p/ Impuestos y PTU	739,413	711,821	880,623	878,571	952,555	790,036	703,259	749,042	1,026,968	1133005	1003036
	11 Resultado Neto después de imp. y PTU	1,832,381	1,866,789	2,196,302	2,276,096	2,322,345	2,506,961	2,186,310	2,339,152	2,557,825	4108234	3821103
	12 Participación en Res de Subs. y Asoc. no Const.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	13 Resultado por Operaciones Continuas (neto)	1,832,381	1,866,789	2,196,302	2,276,096	2,322,345	2,506,961	2,186,310	2,339,152	2,557,825	4108234	3821103

14	Resultado por Operaciones Discontinuas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15	Resultado antes de Partidas Extraordinarias	1,832,381	1,866,789	2,196,302	2,276,096	2,322,345	2,506,961	2,186,310	2,339,152	2,557,825	4144751	3821103
16	Partidas Extraordinarias egresos (ingresos)	0	-369,472	-736,061	-665,320	-780,250	-209,592	-595,619	-1,790,168	-223,106	-36517	0
17	Efecto al Inicio del Ejercicio por cambios Princ. Cont.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
18	Resultado Neto	1,832,381	2,236,260	2,932,362	2,941,415	3,102,595	2,716,554	2,781,929	4,129,320	2,870,931	4144751	3821103
19	Participación Minoritaria	0	0	41,658	-9,291	0	0	0	0	0	0	0
20	Resultado Neto Mayoritario	1,832,381	2,236,260	2,890,704	2,950,706	3,102,595	2,716,554	2,781,929	4,129,320	2,780,931	4144751	3821103
21	Ventas Nacionales	26,119,556	29,343,042	35,422,530	40,576,951	41,638,953	35,346,746	31,910,405	39,010,935	51,474,544	70957994	792323803
22	Ventas Extranjeras	0	0	0	0	0	0	0	21,884	0	0	0
23	Conversión en Dólares	0	0	0	0	0	0	0	2,330	0	0	0
24	Interés Pagado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
25	Pérdida en Cambios y/o Act. de Pasivos	0	0	0	0	28,341	0	0	0	0	36795	0
26	Interés Ganado	1,015,406	681,319	963,166	924,402	571,686	1,354,085	1,272,369	1,186,417	1,443,997	1656113	1412453
27	Ganancia en Cambios	0	0	0	0	0	70,626	30,798	83,269	281,274	0	32527
28	Resultado por Posición Monetaria	-315,385	-258,261	-118,864	-24,134	-97,008	-599,004	56,195	135,872	92,986	103076	-29346
29	Otros Gastos y Productos Netos	-34,156	-45,123	111,036	47,589	59,452	-48,519	-145,240	-63,576	-32,499	114926	153836
30	Pérdida (utilidad) en Venta de Acciones Propias	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
31	Pérdida (utilidad) en Venta de Inversiones Temp.	0	-369,472	-736,061	-665,320	-780,250	0	0	0	0	0	0
32	ISR	582,534	554,525	692,930	686,137	752,787	562,107	674,747	725,890	961,422	1168571	1441140
33	ISR Diferido	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	193076
34	PTU	156,879	157,294	187,694	192,434	199,767	227,928	28,511	23,152	65,546	12153	60220
35	PTU Diferida	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
36	Ventas Totales	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
37	Resultado Fiscal del Ejercicio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
38	Ventas Netas	26,119,556	29,343,042	35,422,530	40,576,951	41,638,953	35,346,746	31,910,405	39,032,819	51,474,544	70957994	792323803
39	Resultado de Operación	1,206,645	1,593,907	2,105,930	2,253,720	2,693,998	1,224,763	1,497,357	1,890,804	1,920,009	3567790	4195048
40	Resultado Neto Mayoritario	0	2,236,260	2,890,704	2,950,706	3,102,595	2,716,554	2,781,929	4,129,320	2,780,931	4144751	3821103
41	Resultado Neto	931,385	1,271,938	1,801,296	1,935,143	3,102,595	2,716,554	2,781,929	4,129,320	2,780,931	4144751	3821103
42												
C	1 Resultado antes de Partidas Extraordinarias	1,832,381	1,866,789	2,196,302	2,276,096	2,322,345	2,716,554	2,781,929	4,129,320	2,780,931	4144751	3821103

	+ (-) Partidas Aplicadas Resultados que no Requieren Utilización de Recursos	435,387	865,728	1,364,106	686,732	795,525	690,691	196,455	-927,647	900,453	1567777	1875261
	3Flujo Derivado del Resultado Neto del Ej.	2,267,766	2,363,046	2,763,082	2,962,828	3,117,869	3,407,245	2,978,384	3,201,673	3,681,384	5712528	5696363
	4Flujo Derivado de Cambios en el C.de Trabajo	-210,571	185,726	465,947	108,789	-377,783	-580,275	-1,181,940	484,196	458,774	-624685	994388
	5Rec. Generados (utilizados) por la Operación	2,057,199	2,548,770	3,229,030	3,071,619	2,740,087	2,826,970	1,796,444	3,685,869	4,140,158	5087843	6690751
	6Flujo Derivado por Financiamiento Ajeno	0	0	1,273,220	1,928,362	-440,738	0	0	0	0	0	0
	7Flujo Derivado por Financiamiento Propio	-636,255	-668,342	-642,736	-161,526	-413,431	0	0	-3,068,622	-2,020,679	-1972005	1358503
	8Rec. Generados (utilizados) por Financiamiento	-636,255	-668,342	630,480	1,766,838	-854,168	0	0	-3,068,622	-2,020,679	-1972005	1358503
N	13Total Fuentes de Efectivo											
	9Rec. Generado(utilizados) por Act. De Inversión	-1,883,956	-995,093	-2,383,157	-5,520,947	-3,818,632	-1,704,124	-869,849	1,435,815	-2,277,756	-2147530	3338195
	10Incremento(Decremento) neto Efect. e Inv. Temp.	-463,012	1,254,808	2,273,679	-682,492	-1,932,714	1,122,846	926,595	2,053,062	-158,277	968308	1994053
	11Efectivo e Inv. Temp. al Inicio del Ejercicio	3,150,649	2,688,597	3,943,768	6,214,546	5,530,596	3,597,882	4,721,543	5,648,614	7,701,676		
	12Efectivo e Inv. Temp. al Final del Ejercicio	2,687,638	3,943,403	6,217,497	5,532,053	3,597,882	4,720,727	5,648,138	7,701,676	7,543,399		
	13Depreciación y Amort. del Ejercicio	435,387	496,256	566,779	676,923	789,333	878,604	774,415	842,175	1,099,438	1573294	1669789
	14Incre.(Decre) en la Rva. de Pensiones y P.Ant.	0	0	0	9,809	6,191	21,679	17,658	20,346	24,121		
	15Pérdida(Ganancia) en Cambios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	16Pérdida (Ganancia) por Actualización	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	17 +(-) Otras Partidas	0	0	0	0	0	-209,592	-595,619	-1,790,168	-223,106	23953	-290555
	18Decremento(Incr.) Ctas. x Cobrar	7,382	-249,056	219,493	-237,193	53,543	195,555	-307,404	-318,711	730,502	-325567	-9187
	19Decremento(Incr.) en Inventarios	-379,985	54,593	-812,204	-699,895	-1,180,034	732,330	-526,992	-1,360,126	-192,858	-1923985	-888758
	20Decremento(Incr.)Otros Activos	-8,763	-21,386	-91,215	30,012	-1,784	23,928	3,205	3,494	-21,137	-14007	-88643
	21Incremento(Decr.) en Proveedores	959,755	449,697	1,107,125	1,133,166	1,232,636	-1,486,881	159,283	1,579,733	-775,974	1826115	1363373
	22Incremento(Decr.) en otros Pasivos	-788,958	-48,123	42,752	-117,301	-482,142	-45,207	-510,032	579,806	718,421	-187240	617602
	23Finan. Bancario y Bursátil Corto Plazo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	24Finan. Bancario y Bursátil Largo Plazo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	25Dividendos Cobrados	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	26Otros Financiamientos	0	0	1,273,220	1,928,362	-440,738	0	0	0	0	0	0
	27Amortización Financiamientos Bancarios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	28Amortización Financiamientos Bursátiles	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	29Amortización Otros Financiamientos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	30Incremento(Decremento)Capital Social	0	0	0	0	0	0	0	0	-2,020,679	0	0



	31	Dividendos Pagados	725,470	668,342	843,775	956,925	593,950	0	0	-3,307,716	0	0	0
	32	Prima en Venta de Acciones	89,217	0	201,039	795,402	180,519	0	0	239,094	0	0	0
	33	Aportaciones para Aumentos de Capital	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	34	Decremento(Incremento)en Acc. Carácter Permanente	-725,284	-197,279	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	35	Adquisición Inmuebles, Planta y Equipo	906,887	1,196,745	2,828,354	4,958,139	3,689,538	-1,682,881	-870,046	-1,526,238	-1,914,263	-2485491	-3278321
	36	Incremento en Construcciones en Proceso	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	37	Ventas Otras Inversiones Permanentes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	38	Venta Activos Fijos Tangibles	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	39	Otras Partidas	-251,783	398,931	445,198	-562,812	-129,094	-21,244	197	2,962,053	-363,493	23953	-290555
N	1	Total de Recursos											
	1*	Total de Recursos											
	2	Pasivo Bancario											
	3	Emisión de Obligaciones											
	4	Interés Neto											
	5	Fluctuación Cambiaria											
	6	Recursos Internos											
	6*	Recursos Internos											
	7	Crédito Bancario											
	7*	Crédito Bancario											
	8	Pago de Pasivo Bancario											
	8*	Pago de Pasivo Bancario											
	9	Revaluación de Activo Fijo											
	10	Superávit Compra de Acciones											
	11	Otros (origen)											
	11*	Otros (origen)											
	12	Otros (Aplicación)											
	12*	Otros (Aplicación)											
	13	Total Fuentes de Efectivo											
D	1	Resultado Neto por Acción Ordinaria											
	2	Valor Contable por Acción Ordinaria											

RAZONES FINANCIERAS WAL-MART 90-2000											
	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
RAZONES DE LIQUIDEZ											
CIRCULANTE	1.04	1.12	1.25	1.22	1.09	1.33	1.62	1.61	1.51	1.52	1.47
PRUEBA DE ACIDO	0.60	0.75	0.86	0.76	0.53	0.80	1.05	1.00	0.93	0.90	0.91
PRUEBA RAPIDA	0.51	0.64	0.79	0.67	0.46	0.74	0.93	0.83	0.84	0.83	0.85
RAZONES DE ENDEUDAMIENTO											
ENDEUDAMIENTO TOTAL	39%	38%	36%	29%	27%	23%	23%	26%	26%	27%	3814%
APALANCAMIENTO %	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
VECES QUE SE PAGA EL INTERES	#iDIV/0!	#iDIV/0!	#iDIV/0!	#iDIV/0!	#iDIV/0!	#iDIV/0!	#iDIV/0!	#iDIV/0!	#iDIV/0!	0,00	0,00
VECES QUE SE PAGA LA PARIDAD	#iDIV/0!	#iDIV/0!	#iDIV/0!	#iDIV/0!	95.06	#iDIV/0!	#iDIV/0!	#iDIV/0!	#iDIV/0!	96,96	0,00
GRADO DE APALANCAMIENTO FIN.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
PRESSION FINANCIERA											
INTERES A VENTAS %	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
INTERES A UTILIDAD NETA	183238100%	223626000%	289070400%	295070600%	310259500%	271655400%	278192900%	412932000%	278093100%	414475100%	382110300%
EFFECTIVO DE OPE. INTERES	#iDIV/0!	#iDIV/0!	#iDIV/0!	#iDIV/0!	#iDIV/0!	#iDIV/0!	#iDIV/0!	#iDIV/0!	#iDIV/0!	0,00	0,00
EFICIENCIA ADMINISTRATIVA											
PERIODO MEDIO DE COBROS (días)	0	3	2	1	1	2	2	3	2	3	0
ROTACION DE INVENTARIOS (veces)	8.6	9.8	8.8	8.4	7.4	8.4	7.4	5.5	7.9	7.0	7.5
COMPRAS	n.a.	22,419,179	27,958,988	32,429,027	33,115,096	27,345,889	25,461,818	33,343,113	40,970,659	59,750,720	63,624,994
PERIODO MEDIO DE PAGOS (días)	n.a.	68	69	72	73	69	77	92	68	72	75
CICLO DE CAJA (DÍAS)	n.a.	-29	-27	-28	-24	-25	-26	-23	-20	-17	-27
ROTACION DEL ACTIVO TOTAL	1.97	1.81	1.60	1.39	1.40	1.28	1.18	1.08	1.45	1.43	1487,75
ROTACION DEL ACT. A L.P.	3.35	3.17	2.88	2.13	1.96	1.84	1.84	1.83	2.35	2.39	-36.58
MARGEN DE UTILIDAD BRUTA %	23.3%	23.5%	23.3%	21.8%	21.9%	19.8%	20.4%	20.4%	19.6%	19.9%	2.0%
GASTOS DE OPERACION %	18.6%	18.1%	17.3%	16.2%	15.5%	16.3%	15.7%	15.5%	15.8%	14.9%	1.5%
MARGEN DE OPERACIÓN %	4.6%	5.4%	5.9%	5.6%	6.5%	3.5%	4.7%	4.8%	3.7%	5.0%	0.5%
GRADO DE APALAN. OPER.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
RAZONES DE RENTABILIDAD											
MARGEN DE UTILIDAD NETA	7.02%	7.62%	8.16%	7.27%	7.45%	7.69%	8.72%	10.58%	5.40%	5.84%	0.48%
RENTABILIDAD DEL ACTIVO	16.05%	16.02%	15.00%	11.29%	11.63%	10.88%	11.44%	12.85%	8.49%	9.13%	-116,19%
RENTABILIDAD DEL K CONTABLE	29.60%	28.85%	28.37%	19.98%	16.56%	14.67%	15.28%	18.10%	11.75%	13.00%	13,12%
TASAS DE CRECIMIENTO %											
VENTAS	12.3%	20.7%	14.6%	2.6%	-15.1%	-9.7%	22.3%	31.9%	-100.0%	1016,6%	-100,0%
UTILIDAD	22.0%	29.3%	2.1%	5.1%	-12.4%	2.4%	48.4%	-32.7%	-100.0%	-7,8%	-100,0%
EFFECTIVO GENERADO	23.9%	26.7%	-4.9%	-10.8%	3.2%	-36.5%	105.2%	12.3%	-100.0%	31,5%	-100,0%
CAPITAL CONTABLE	24.5%	31.0%	35.4%	23.3%	-2.8%	-1.2%	28.4%	-1.8%	-100.0%	-8,6%	-100,0%
PASIVO A LARGO PLAZO	#iDIV/0!	#iDIV/0!	#iDIV/0!	#iDIV/0!	#iDIV/0!	#iDIV/0!	#iDIV/0!	#iDIV/0!	#iDIV/0!	0,0%	0,0%
ACTIVO A LARGO PLAZO	18.5%	32.9%	54.8%	11.4%	-9.5%	-9.7%	23.4%	2.6%	-100.0%	-173,0%	-100,0%
ACTIVO TOTAL	22.2%	36.9%	31.3%	2.4%	-7.1%	-2.1%	33.9%	-2.1%	-100.0%	-98,9%	-100,0%