

INFORME PRESENTADO POR EL CONSEJO DE ADMINISTRACION A LA ASAMBLEA
GENERAL ORDINARIA, CELEBRADA EL DIA 28 DE ABRIL DE 1987.

Señores Accionistas:

Los resultados del tercer ejercicio social de Desarrollo de Medios, S.A. de C.V., presentan hoy nuevos retos a la empresa. En su primer ejercicio irregular de septiembre a diciembre de 1984, la empresa operó con pérdidas por 14.1 millones de pesos, que fueron compensadas con las utilidades equivalentes obtenidas en el segundo ejercicio de 1985. Los resultados contables de la empresa, según los estados financieros de 1986, aprobados por el Sr. Comisario, arrojaron una utilidad de 387.4 millones de pesos. Aún después de desprender el efecto inflacionario sobre las cifras, el hecho concreto es que las utilidades de la empresa tuvieron un crecimiento real de alrededor de 13 veces entre 1985 y 1986. Sin embargo del propio informe presentado por la Gerencia General al Consejo de Administración en su sesión del día dos de abril, mismo que recibiera una felicitación por parte de varios miembros del Consejo, se desprende un perfil empresarial de mayor complejidad que debe ser del conocimiento preciso de los señores accionistas y que requiere una aproximación más cautelosa. DEMOS opera hoy con utilidades contables muy significativas en relación al capital invertido, pero otros aspectos de la actividad de la empresa demandan atención y seguimiento por parte de la Asamblea con el fin de consolidar lo logrado hasta ahora.

Estamos convencidos, el Consejo de Administración y los di-

rectivos del diario, de que la total nitidez en la información propiciará una mayor comprensión de la realidad empresarial de DEMOS, S.A. de C.V., que será benéfica para la sociedad anónima que le dio vida y para la propia empresa. En ésto "La Jornada" también tiene que abrir brecha. Sólo a partir de un conocimiento exacto y profundo de la realidad empresarial de DESARROLLO DE MEDIOS, S.A. de C.V., la asamblea puede tomar con acierto las decisiones que le competen. Nada hay que ocultar en una empresa cuyo mayor orgullo radica en poder explicar con absoluta transparencia sus orígenes y fuerza actual. Es esa transparencia en todos los órdenes la que nuestros lectores exigen como garantía de certidumbre sobre las intenciones, y sobre las motivaciones cotidianas del diario, sobre sus sustentos económicos, sobre sus vínculos dentro de la sociedad mexicana. Esa transparencia es nuestro mayor patrimonio.

Los ingresos totales de la empresa en 1986 ascendieron a 1,949 millones de pesos, 1,376 por venta de espacio publicitario; 30% más, a precios constantes, que en el ejercicio anterior; 471 por venta de diario, el resto por aprovechamientos secundarios. El principal producto de la empresa, el diario "La Jornada", tuvo un tiraje promedio de 27,695 ejemplares diarios, con un tiro anual de casi 10 millones de ejemplares. Su distribución se dio de la siguiente forma: 56.6% a la Unión Nacional de Voceadores, 25.8% al interior de la República, 7.4% en suscripciones individuales, 5% a locales cerrados y 5.1% a otro tipo de mecanismos de distribución (suscripciones institucionales, intercambios, etc.) "La Jornada" crece, se aproxima cada vez más a sus lectores y cumple cada día de mejor ma-

nera con el objetivo para el cual se le pensó.

Pero este nuevo perfil también permite señalar los principales problemas de la empresa. Con el incremento de las ventas crecieron también las cuentas por cobrar, pero éstas lo hicieron a una velocidad mucho mayor. Tenemos serios problemas en cobranza y por ello de liquidez. Parte del problema es explicable por la falta de liquidez general en la economía, hay que admitirlo. Parte por un crecimiento súbito para el cual no estábamos preparados, todavía no lo estamos. Entre 1985 y 1986 la cartera de cuentas por cobrar creció un 333% nominalmente y un 110% en términos reales. El promedio anual de tiempo de cobranza llegó a la extremosa cifra de 6.2 meses. Tal situación distorsiona los resultados contables. Hay utilidades y cuantiosas, pero no las tenemos en caja. Paradójicamente la empresa obtiene utilidades contables por cerca de 400 millones de pesos, pero DEMOS, S.A. de C.V., no ha podido dejar atrás un problema de liquidez cotidiana que, además de ser un elemento de presión interna, muestra un flanco, un lado vulnerable, financiera y políticamente hablando, de la empresa. Siendo este uno de los problemas nodales de DEMOS, el Consejo de Administración solicitó a los consejeros Lourdes Galaz y Armando Labra, consejero suplente del Sr. Adolfo Gilly ausente durante algunos meses, un informe de la situación de la cobranza, mismo que fue presentado al Consejo en su sesión del día 2 de abril y del cual se desprenden las siguientes conclusiones e información:

- 1.- La magnitud de la cartera de cobranza es excesiva respecto a las ventas de la empresa.

2.- La lentitud en los cobros tiende a aumentar.

3.- La cartera vencida suma alrededor de 760 millones de pesos; 30 de ellos corresponden a 1985; 120 al primer semestre de 1986 y 610 al segundo semestre del mismo año.

4.- Una de las causas principales de este problema fue un crecimiento súbito de las operaciones que rebasó la organización administrativa de la cobranza, siendo que esta área no ha recibido el impulso necesario para situarse en el nivel del volumen, complejidad y valor de las operaciones que realiza.

El informe también apuntó el problema político subyacente en el asunto por la concentración de la cartera vencida en ciertos clientes que tienden a ser habituales; partidos políticos, organizaciones sociales, gobiernos de los estados, dependencias gubernamentales y empresas descentralizadas entre otros.

El Consejo de Administración discutió ampliamente el informe de los consejeros Galáz y Labra y tomó los siguientes acuerdos. Recomendar a la Dirección de la empresa llevar adelante la modernización y equipamiento necesario en el área administrativa, a fin de agilizar al máximo la cobranza. Con regímenes de inflación como los que vive el país, un período de cobranza de seis meses reduce la capacidad adquisitiva de nuestros ingresos de manera brutal y por ende nuestra capitalización. Si no cobramos a tiempo no podremos crecer. La inversión y amplio apoyo en el área administrativa encuentra plena justificación en los montos de la cartera que se maneja. No hay culpables en este problema; se trata de una de la múltiples consecuencias de un crecimiento abrupto, problema que debe

ser tratado con toda objetividad. "La Jornada", en este y otros aspectos, tiene que dejar su carácter artesanal y personalizado, modernizarse e institucionalizar sus relaciones a su interior y también hacia el exterior.

El Consejo de Administración acordó también buscar un mecanismo de cobranza que, independientemente de la modernización técnica requerida, aborde el problema político implícito en la concentración y estatuto de los clientes de espacio publicitario. Tal problema podría resumirse diciendo que, en ocasiones, sólo con la intervención del Director del diario, con sus buenos oficios, logran agilizarse los cobros, lo cual sitúa a la Dirección, y con ello al diario, en una situación impropia e incómoda frente a partidos políticos, gobiernos de los estados, dependencias del gobierno federal, etc. Además tal personalización de los cobros es improcedente desde la óptica empresarial. Se trata de un problema de largo plazo y vital para la empresa, dado que la cartera de clientes, por lo que se ve, difícilmente variará su composición, es por ello que debe ser abordado por la máxima instancia administrativa de la empresa. Se debe buscar proteger en todo momento la absoluta independencia política del Director. Próximamente, y a partir de los resultados que arrojen los estudios de estructura administrativa realizados por la Dirección, el Consejo y el Director, echarán a andar un mecanismo de cobranza tecnificado que, a nombre de la empresa, presione a nuestros deudores.

De los 1,376 millones de pesos de ventas de espacio publicitario realizadas en 1986, la publicidad estatal ocupó el primer

lugar con 652 millones o sea el 47.3%; la social el segundo lugar con 529 o sea el 38.4% y la publicidad comercial el tercero, con 83 millones o sea el 6%. La publicidad del sector social fue la de mayor crecimiento en el periodo analizado, 41% en términos reales; la estatal creció a un ritmo de 34% y la comercial decreció 19% también en términos reales.. El Consejo ha expresado al Director General su simpatía por las medidas de impulso a la búsqueda de publicidad comercial y social con el objetivo de lograr un mayor equilibrio en la distribución de nuestros clientes, equilibrio que repercute en las relaciones políticas y comerciales que sustentan al diario. El objetivo no es fácil de alcanzar. Por el tipo de lector de "La Jornada", por el tipo de demanda real que hoy tenemos de espacio publicitario y que no puede ser soslayada, la publicidad estatal en sus diversos niveles, sigue siendo fuente primordial de recursos. Parte de ella es información importante para el lector; nada debe haber de vergonzante en su aceptación siempre y cuando nunca olvidemos los intentos de condicionamiento y presión que, en ocasiones, se han articulado alrededor de la publicidad estatal. De allí la necesidad acentuada de un mecanismo de cobranza que libere a la Dirección de la responsabilidad de ejercer mociones de cobrador. El Consejo también recomendó a la Dirección realizar una minuciosa revisión de los intercambios que, frecuentemente, resultan inoperantes para la empresa.

El segundo problema grave, detectado desde hace tiempo por el Consejo de Administración, es el que se refiere a la devolución y a la distribución del diario. En parte se trata de dos caras de

un mismo problema, de un problema de carácter interno del diario con otra faceta, la externa. El promedio anual de devolución se mantuvo durante el ejercicio de 1986 en un porcentaje alto, 34% en el caso de la Unión Nacional de Voceadores y 32% en los mecanismos de distribución del interior de la República, o sea en nuestros dos principales distribuidores. El informe presentado por la Gerencia al Consejo es claro al respecto; el problema se inicia con los tiempos de producción que tendrán que ajustarse, a como de lugar, a las determinantes de la distribución. El mejor promedio de cierre de la última plana se logró en el mes de julio pasado, alrededor de las dos de la mañana y el peor tiempo promedio se dio en abril 3:21 Hrs. A. M. El tiempo óptimo de salida, dada la velocidad de tiraje de la rotativa empleada, es las cero horas con 30 minutos. "La Jornada" debe de estar en la calle con todo su tiraje a las 4:00 de la mañana. Los tiempos de producción son uno de los elementos decisivos en la presencia nacional del diario. Esta Asamblea deberá estar muy pendiente de los mismos. Dos son aquí los factores determinantes: la disciplina interna de trabajo y el mejoramiento y modernización del equipo. El Consejo de Administración ha autorizado a la administración la adquisición paulatina de equipo que ayude a resolver necesidades inmediatas en el proceso de producción y ha solicitado a la administración del diario, mantener un estrecho seguimiento de los tiempos pues, en 1986 "La Jornada" dejó de llegar a 118 plazas por causas atribuibles a la empresa. Se está trabajando para darle solución a este problema interno. La faceta externa del problema de distribución atañe directamente a los mecanismos rígidos y tradicionales de distribución de diarios en nuestro país.

"La Jornada" se agota en sitios que la administración de la empresa tiene perfectamente localizados y se queda en otros. La Dirección ha llevado adelante esfuerzos de convencimiento de los distribuidores, para que surtan debidamente los expendios con demanda detectada y se disminuya el abastecimiento excesivo en otros sitios. Algo se ha logrado, pero la marcha ha sido lenta y trabajosa. Sin embargo, y a raíz de algunos de los muchos problemas políticos nacionales abordados con particular tino por la Dirección del diario, se comprobó que el mejor acicate para mejorar la distribución de "La Jornada" es la demanda insistente y reiterada del lector sobre los voceadores. De arriba hacia abajo poco se logra, pero de abajo hacia arriba, presionando del lector al voceador y del voceador al distribuidor, los resultados son bastante mejores, no excelentes. Por ello se ha comentado en el Consejo de Administración y con los directivos del diario la necesidad de llevar adelante una campaña publicitaria que explique nuestro problema y que incida directamente sobre los lectores, en ocasiones resignados ya a peregrinar tras el diario, con el fin de que ellos lo pidan insistentemente a su voceador, rompiendo por esta vía las deficiencias que no son siempre imputables al diario. La parte del problema que nos corresponde internamente está recibiendo atención y deberá de ser uno de los pendientes para esta Asamblea. Para solucionar la parte externa necesitamos la ayuda del lector para que con su demanda se mejoren los canales de la distribución; tenemos que insertarnos en los mecanismos de distribución por medio de una lucha cotidiana.

Por otro lado la distribución por vía de suscripciones no ha

evolucionado como fuera deseable. Varios son allí los problemas que los administradores del diario han detectado y que demandan una estrategia agresiva por parte de DEMOS, S.A. de C.V., estrategia con la cual todavía no contamos hoy en día. El Consejo de Administración se abocará en los próximos meses a revisar cuidadosamente el funcionamiento de DIMOS, S.A. de C.V. (Distribuidora de Medios, S.A. de C.V.), filial ideada por la Gerencia con el fin de ir penetrando el mercado con un mecanismo propio de distribución. En este grave problema algunos pasos se han dado; mucho falta por hacer.

Uno de los datos que resulta relevante sobre el desarrollo de la empresa es que, a pesar de su evidente crecimiento, la planta laboral no varió significativamente. Desarrollo de Medios, S.A. de C.V., contaba, al 31 de diciembre de 1986, con 220 trabajadores de los cuales 197 eran personal de base, 16 estaban contratados por honorarios y 6 eran funcionarios. El costo de administración sigue siendo proporcionalmente bajo en relación a las otras áreas de los procesos internos. Actualmente tal proporción es de alrededor de un 11%; el rango considerado normal es de entre un 12 y un 18%. La empresa ha demostrado flexibilidad para absorber el crecimiento sin desbordarse en su nómina. Pero esto debe ser ponderado también en sus inconvenientes pues, por ejemplo en el caso de la cobranza, es evidente que la cartera creció más allá de las fuerzas administrativas abocadas a este rubro de la actividad de la empresa. DEMOS, S.A. de C.V., se encuentra así en ese lindero, en el cual todavía se apoya en relaciones de trabajo casi artesanales que con frecuencia ya no corresponden a los requerimientos de una empresa mediana

que las cifras retratan. Impulsar la modernización administrativa de la empresa es exigencia producto de los propios logros de "La Jornada".

Hay aquí un aspecto que ha sido comentado ampliamente en el Consejo de Administración y que si bien no concierne directamente a estados financieros, sino a la forma de vinculación laboral y profesional al interior de la empresa, si conforma parte de la realidad empresarial que, como Consejo de Administración, estamos obligados a presentar a ustedes. Los conflictos interpersonales o profesionales siempre estarán presentes en cualquier fuente de trabajo. La única forma de garantizar en el corto y largo plazo que ellos no ocasionen un perjuicio a la empresa, es teniendo normas muy claras a las cuales deban de atenerse los involucrados. Varias son las vertientes de actividades de DEMOS que reclaman una normatividad precisa en beneficio concreto del respeto profesional y personal de los involucrados y, por supuesto también de la propia empresa y de la sociedad anónima en su conjunto. En ese sentido se han encauzado algunos esfuerzos. El Consejo de Administración elaboró y aprobó su propio Reglamento Interno que obliga a los señores consejeros a ceñirse a ciertas pautas que eviten malos entendidos; el Reglamento fue aprobado en la sesión del 19 de febrero de este año. El Consejo de Administración ha instado a los administradores del diario a que, de común acuerdo con el sindicato, finiquiten lo antes posible el Reglamento Interno de Trabajo de la empresa, habiendose establecido un compromiso formal de que el mismo estará terminado en un plazo no mayor de un mes. Así mismo se realizó, con el apoyo del

prosecretario Lic. José Agustín Ortiz Pinchetti, la regularización de todos y cada uno de los libros mercantiles de las empresas DEMOS, S.A. de C.V. y DIMOS, S.A. de C.V., mismos que se encuentran sobre esta mesa para consulta de los señores accionistas. Más allá de un capricho formalista, la elaboración y cumplimiento de normas escritas evita enfrentamientos innecesarios. El Consejo de Administración cuenta ya con los auxilios requeridos para poder brindar a los accionistas comunes y preferentes la atención e información empresarial a que por ley tienen derecho. Se ha solicitado así mismo, por vía del Prosecretario del Consejo, a la Dirección General del Derecho de Autor un proyecto de reglamentación de la obra intelectual, mismo que será presentado y discutido con todos los involucrados, en el cual, de acuerdo a la ley correspondiente de la propiedad intelectual y tomando algunas experiencias habidas en otras empresas similares, se reglamenten con absoluta nitidez los derechos autorales de los colaboradores, ensayistas, articulistas, editoriales, de cartonistas y de fotógrafos, con el fin de que existan criterios de ley conocidos por todos que erradiquen dudas y, reitero, eviten conflictos interpersonales y profesionales innecesarios que merman a la riqueza que dio vida a nuestra empresa: el material humano.

Se ha sugerido también a los directivos del diario la elaboración de un Estatuto del Colaborador el cual, salvaguardando los derechos de selección de materiales por parte de los directivos de la empresa, brinde a la vez un marco de amparo a los colaboradores sobre el uso de sus materiales. En este mismo sentido,

es decir por la preocupación expresa en el Consejo de Administración de normar al máximo las relaciones de trabajo al interior de la empresa, este órgano conoció y revisó el Contrato Colectivo entre empresa y sindicato. En este punto, y con el fin de evitar fricciones innecesarias entre la Dirección, la Gerencia y los representantes sindicales, se ha sugerido a los directivos del Diario la creación de un puesto de confianza, más allá del manejo de personal, puesto abocado exclusivamente a impulsar claras y nítidas relaciones laborales que demandan de un conocimiento jurídico y una experiencia profesional evidentes, evitando así las engorrosas confrontaciones de interpretación de la Ley Federal del Trabajo, del Contrato Colectivo, del Reglamento Interno de Trabajo, confrontaciones que se producen con regularidad y que dañan las labores cotidianas. Es una inversión que estamos seguros repercutirá en la productividad del Diario, pero ello es quizá lo menos importante, repercutirá en una mejoría de las relaciones interpersonales que se ven dañadas por una falta de modernización y profesionalización de las mismas. Aquí también "La Jornada" se enfrenta al reto ineludible de la modernización. Si bien la holgura de las relaciones y compromisos verbales funcionó durante algún tiempo, por desgracia ya tenemos muestras de los graves costos que estas formas de vinculación traen a empresas de la dimensión y complejidad de DEMOS, S.A. de C.V. Quizá el trato deje de ser, con esta reglamentación en varios frentes, de índole casi fraternal, pero el compromiso asumido no permite equivocaciones del tipo de relaciones de las que, en última instancia, está conformada una empresa.

En esta misma línea de trabajo el Consejo formó una comisión integrada por los consejeros Lourdes Galaz, Arturo Warman y Adolfo

Gilly, que se abocará con la más absoluta objetividad, a revisar el funcionamiento de la Comisión Mixta de Admisión, Escalafón y Tabuladores contemplada en el Contrato Colectivo, con el fin de que, en el más absoluto respeto a los derechos de los trabajadores, la empresa se garantice a la par, en estricto apego a sus legítimos intereses, que el personal ya contratado y el que ingrese, reúna los requisitos profesionales que el buen funcionamiento de la empresa demanda. Tenemos hoy más que ofrecer y debemos también garantizar al lector una creciente profesionalización de los productos que ofrece DEMOS, S.A. de C.V.

Que "La Jornada" crezca en el número de sus lectores y en las plazas alcanzadas, que mejore su información y suplementos, fue quizá una expectativa fundada por parte de los accionistas. Que opere con utilidades contables cercanas a los 400 millones de pesos en su tercer año, así la cifra encierre cierto engaño por lo tardío de la cobranza, y lo haga sin pasivos de consideración, pues de cada once pesos que se deben se tienen 117 de capital propio, es sin duda de llamar la atención. Pero quizá lo que de todo ello merezca mayor reconocimiento, sea el esfuerzo empresarial realizado por DEMOS por resarcir a sus trabajadores del poder adquisitivo perdido en los dos últimos años, situación que se logró por vía de cuatro aumentos salariales en 1986, del 21%, del 16%, del 25% y en particular a partir de la negociación de noviembre pasado, en que se acordó un 38% de aumento salarial a partir del primero de diciembre con lo cual, entre aumento directo al salario y prestaciones, en términos reales DEMOS, S.A. de C.V., logró un ofrecimiento que sitúa los ingresos

de sus trabajadores 20% por encima del momento de inicio de sus operaciones, es decir de septiembre de 1984. A escasas semanas de dicha negociación DEMOS concedió un nuevo aumento del 11% por revisión contractual y otro, ocho semanas después, de tipo extraordinario de 15.4% que permite mantener la correlación antes mencionada. Esto es un logro inobjetable. Muy pocas empresas en este momento pueden presentarse ante sus trabajadores con ofrecimientos similares. Los salarios ofrecidos hoy por "La Jornada" destacan en el medio periodístico. Así debe ser.

El perfil financiero actual de la empresa presenta nuevas encrucijadas, dos en particular. DEMOS opera con utilidades contables y sin embargo cierto peligro de un escaso flujo de liquidez sigue estando presente, es una de ellas. DEMOS, S.A. de C.V. está creciendo pero no se está capitalizando, otra más. Por tal motivo, para abordar ambos problemas, el Consejo de Administración acordó, primero autorizar a la administración del diario a que se realicen los trámites para contratar varias líneas de crédito cuyo uso concreto estará restringido a la aprobación del mencionado Consejo. Garantizar que no vaya a haber pequeñas piedras que hagan tropezar el tiraje de "La Jornada" resulta una medida incuestionable. Pero, a la vez, hay que buscar soluciones de fondo a ambos problemas: liquidez y capitalización. Por ello el Consejo comisionó al Sr. Andrés León Quintanar, secretario del Consejo, para que estudiase las prioridades en lo que a capitalización del diario se refiere. Seamos claros; la empresa opera con números negros significativos para el capital social que le dio origen y para el momento en que

"La Jornada" salió al aire. Sin embargo la capitalización del diario demanda un esfuerzo adicional. A partir del informe rendido por el Sr. Andrés León Quintanar, el Consejo acordó la creación de un Fondo de Contingencia equivalente a dos meses de gastos de operación del diario, alrededor, al día de hoy, de 300 millones de pesos, mismo que permitirá garantizar la operación del diario por encima de problemas de liquidez momentánea y, por supuesto, evitar el uso de las líneas de crédito autorizadas por necesidad, pero de cuyo costo todos somos concientes. Lo primero es garantizar un capital de trabajo mínimo. Los recursos para el Fondo de Contingencia, provendrán de dos operaciones adicionales a la marcha cotidiana de la empresa, mismas que quedarán a cargo del Secretario del Consejo. La primera consistirá en sacar al mercado la obra de arte donada en el momento de la fundación del Diario, que si bien ha servido como aval bancario, no garantiza poder resolver los problemas de liquidez que en este momento afectan a la empresa. Resulta contradictorio mantener varias decenas de millones de pesos embodegadas y, a la vez, no contar con un capital de trabajo mínimo, situación que orilla a la contratación de líneas de crédito. Además la Comisión propuso y el Consejo aprobó, la edición de libros de reportaje, de gráfica, de investigación los cuales, con la valiosa ayuda de Editorial Oceano, representan un esfuerzo marginal menor para DEMOS y pueden reeditar considerablemente el patrimonio de la sociedad. Desarrollo de Medios, S.A. de C.V., debe también tener como objetivo, en el mediano plazo, según se ha comentado en el Consejo, el garantizarse un hogar físico, un continente que permita asentar la inversión de la empresa y consolidar una presencia institucional.

Inscritos en esta situación contradictoria de tener utilidades contables y a la par problemas de liquidez, el Consejo consideró pertinente recabar la opinión del Comisario y del Auditor, así como del Prosecretario y del Director del Diario para establecer una proposición a esta Asamblea, sobre el destino de las utilidades obtenidas en 1986. De común acuerdo el Consejo y la Dirección del Diario y contando con la opinión favorable del Comisario y del Prosecretario del Consejo, se propone a esta Asamblea la siguiente fórmula de reparto de dividendos a partir de las utilidades efectivas decretadas, 387.4 millones, y de conformidad con lo establecido en la Ley General de Sociedades Mercantiles y en la Cláusula Sexta, fracción segunda, de la propia escritura social de la empresa. Se propone a esta Asamblea que, con el fin de retribuir a los señores accionistas preferentes, sustento de un impulso financiero inicial determinante en la creación de DEMOS, S.A. de C.V., y a los señores accionistas comunes, núcleo fundador y referencia política y cultural frente a la opinión pública, pero protegiendo, a la vez, la necesaria capitalización de la empresa y cuidando el paradójico problema de contar con utilidades y a la par enfrentar problemas de liquidez, se proponen a esta Asamblea las siguientes medidas:

1.- Reparto de dividendos en acciones preferentes en proporción de uno a uno sobre el valor nominal de las acciones tanto para los señores accionistas preferentes como comunes. Se trataría de una emisión de acciones preferentes por alrededor de 105 millones, monto que sería encauzado, de ser aprobada esta proposición por la Asamblea, y conforme se fuera cobrando la facturación vencida, a capital de operación.

Esta medida sería por un lado una justa retribución a quienes con su confianza impulsaron a Desarrollo de Medios, S.A. de C. V., retribución que se sitúa por encima del reparto de dividendos mínimo establecido por Ley y el fijado en la propia escritura social. Pero, a la vez, al realizarse el pago en acciones y dirigir recursos a la operación del Diario, se protege la marcha financiera de "La Jornada" resolviendo, por lo menos parcialmente, el problema de liquidez. Sería absurdo contratar crédito para pagar dividendos en efectivo.

2.- Creación de una Reserva de Inversión y Reposición por 200 millones de pesos.

Esta medida busca sentar un primer peldaño para un necesarísimo proceso de capitalización en activos fijos que saquen a "La Jornada" de cierta precariedad que ha dañado sus posibilidades de expansión. La aplicación concreta de esta Reserva quedaría sujeta a la aprobación del Consejo de Administración.

3.- Creación de una Reserva para Contingencias por el resto de las utilidades efectivas decretadas, es decir alrededor de 82.4 millones de pesos. Esta medida garantiza al diario situarse allende los vaivenes de cobranza y, a la vez, prácticamente cancelaría el injustificado uso de líneas de crédito.

4.- El Consejo de Administración, a partir del capital social de la empresa incrementado con la emisión de acciones preferentes propuesta y tomando en cuenta las utilidades efectivas decretadas, propone que, para las operaciones de compra-venta de las acciones comunes y preferentes que se realicen por su conducto se

sugiera un precio de venta de tres veces el valor nominal de las acciones.

Esta medida resulta procedente dada las utilidades contables registradas y las medidas de capitalización antes propuestas. De hecho se trata de una medida complementaria que daría a los señores accionistas preferentes la garantía de un respaldo a su inversión, dando a las acciones de DEMOS, S.A. de C.V., el valor comercial mínimo que su buen desempeño empresarial sustenta.

Por ahora requerimos del Fondo y de la Reserva de Contingencia, es decir tanto de la acumulación que se generaría por vía de los recursos adicionales que la Comisión de Inversiones del Consejo de Administración allegaría, como de los recursos que se acumulen a partir de la cobranza. Los problemas de liquidez pueden situar al Diario en una encrucijada de tal magnitud que, por lo pronto, y dado que se desconoce la velocidad con la que lograrán conjuntarse los recursos del Fondo y la Reserva, el Consejo consideró que la duplicidad de esfuerzos por lograr lo antes posible un razonable capital de trabajo, se justifican por la evidente prioridad de garantizar la edición de "La Jornada". Posteriormente, una vez consolidados el Fondo y la Reserva en inversiones de alta rentabilidad, pero de liquidez inmediata, el Consejo podría modificar el destino de los recursos del Fondo allegados por venta de arte, a otro tipo de inversiones de capitalización. En resumen se propone capitalizar por diversas formas, 73% de las utilidades y destinar 27% de las mismas a capital de trabajo. De la capitalización 70% iría a activos fijos y 30% a inversiones líquidas. La anterior medida, aunada a los proyectos de la Comisión de Inversiones del

Consejo, intentarían conjuntar, por lo pronto en activos bancarios, alrededor de 580 millones, cifra que permitiría elevar las miras de nuestros proyectos futuros de inversión. A la par, con la emisión de acciones preferentes, se duplicaría el capital social de la empresa.

Estamos en posibilidad financiera de tomar las medidas propuestas y con ello garantizar una respuesta a la expectativa pecuniaria natural por parte de los accionistas preferentes que, debemos recordar, fueron, además de solidarios con el proyecto político y cultural, una excelente forma de financiamiento, incomparable para ser justos, misma que debemos atender y cultivar.

En este sentido el Consejo acordó la conveniencia de iniciar una política de atención a los dos mil accionistas preferentes haciéndoles llegar información sobre el desempeño de la empresa, atendiendo sus inquietudes, para lo cual se está implementando la infraestructura necesaria. Se ha acordado incluso convocarlos a una reunión en la cual se les explique la evolución del Diario y la marcha de la empresa. Esta atención permanente a los señores accionistas comunes y preferentes tendrá un costo para la empresa, sin embargo creemos que éste está perfectamente justificado y que reedituará en una mejoría en los procesos de comunicación necesarios entre el accionariado y la empresa y entre el propio accionariado, erradicando la actual desinformación. Está en proceso de impresión una nueva versión de los títulos definitivos que deberá estar terminada a más tardar en 30 días y que vestirá a la acción de DEMOS, S.A. de C.V., con una presentación más atractiva. Se ha sugerido al Consejo la creación de un boletín para los accionistas.

Esta Asamblea en septiembre pasado solicitó al Consejo de Administración que revisara la composición y el estado del accionariado común. El Consejo comisionó a los consejeros Sara Lovera y a Enrique Rubio para atender este asunto quienes informaron al pleno del Consejo. Este, a su vez, después de analizar el listado de los 160 accionistas comunes, llegó a las siguientes conclusiones:

1.- En lo general puede decirse que la composición del accionariado común responde a tres grandes vertientes; por un lado se encuentra un conjunto de personalidades y amigos del proyecto. En la primera categoría de este conjunto se encuentran distinguidísimos profesionistas, escritores y artistas, cuya simple mención explica el honor de contar con su presencia en el accionariado. En este primer conjunto, pero en la segunda categoría, se encuentran incluidos personas cuya colaboración en el nacimiento de la empresa sin duda fue significativa, son amigos del diario. En todos ellos se trata de accionistas comunes que no están en nómina de la empresa, ni lo han estado y tampoco por lo general son colaboradores que reciban remuneraciones por sus trabajos. En este momento este conjunto está integrado por 52 accionistas que representarían el 33% del total del accionariado.

Un segundo conjunto está integrado por colaboradores, es decir personas que no se encuentran en la nómina pero que mantienen una relación de trabajo regular, por honorarios con el diario. En este conjunto no se encontró mayor problema de definición. El total de colaboradores suma 52 personas o sea un 33% del accionariado. El tercer gran conjunto está integrado por trabajadores, es decir por personas que se encuentran formalmente en la nómina del

diario, que llevan una relación laboral con el mismo. Esta fue la intención inicial de la Asamblea que debe cumplirse. Este conjunto está integrado por 41 personas es decir el 25.6% del accionariado.

2.- El pleno del Consejo encontró que, salvo contadas excepciones de difícil definición, por ejemplo de personalidades que pasaron a ser, a la vez, colaboradores y de algunos colaboradores iniciales que a su vez se encuentran en la nómina, la proporción de colaboradores y personalidades, como conjuntos guardan una correlación de un tercio cada uno con respecto al total.

3.- El pleno del Consejo detectó un grupo de accionistas que inicialmente pertenecieron a la nómina es decir que ingresaron al accionariado como trabajadores pero que han cesado en su relación laboral. Se trata de un grupo de 15 personas.

4.- De acuerdo a la cláusula octava de la escritura social el Consejo de Administración está facultado para ser intermediario en la compra-venta de acciones comunes y preferentes, en el sentido de realizar el ofrecimiento de una acción o paquete de acciones que se encuentren en venta. Debo recordar que las acciones son un título mercantil que dan derecho pleno a quien ostenta la posesión.

5.- Hasta este momento el Consejo sólo tiene noticia del ofrecimiento oral de venta realizado ante esta Asamblea por el señor Jesús Miguel López, mismo que tendría que ser formalizado tal y como lo establece la escritura social, para que la venta pueda tener cauce legal.

6.- El Consejo acordó que los próximos ofrecimientos de ven-

ta de paquetes de acciones comunes asignadas originalmente a trabajadores que se formalicen ante este órgano, serán ofrecidos a trabajadores del diario atendiendo a diversos criterios del orden cronológico de las solicitudes de compra ya presentadas ante el Consejo, así como de antigüedad de los mismos y su calidad profesional. Dichos ofrecimientos a trabajadores sólo procederían en caso de provenir de trabajadores activos o extrabajadores de la empresa. En caso de haber ofrecimiento de venta de acciones entre los colaboradores o personalidades, tal paquete de acciones deberá ser ofrecido a una persona con las características generales del conjunto del que proviene el paquete. Estas medidas buscan mantener en todo momento el equilibrio original sobre la base de 160 accionistas evitando caer en equilibrios transitorios producto de las alteraciones en la nómina del diario. El equilibrio actual en las proporciones entre colaboradores y personalidades, debe mantenerse y tratar, a la vez, dentro de las limitaciones jurídicas del caso, que las acciones destinadas originalmente a trabajadores activos de la empresa, cumplan con la función para la que se les pensó.

Por último debemos informar a ustedes que, con el fin de atender las sugerencias realizadas por el Comisario de la empresa en su dictamen, el Consejo de Administración acordó la creación de una comisión integrada por los consejeros Lourdes Galaz Ramírez, Iván Restrepo Fernández y Enrique Rubio Lara quienes, con la colaboración de la Gerencia, deberán abocarse al seguimiento de los avallúos sobre activos de DEMOS, S.A. de C.V. Así mismo se formalizó la sugerencia del Comisario a los administradores del diario, de actualizar la información financiera reconociendo los efectos de la inflación sobre la misma.

ta de paquetes de acciones comunes asignadas originalmente a trabajadores que se formalicen ante este órgano, serán ofrecidos a trabajadores del diario atendiendo a diversos criterios del orden cronológico de las solicitudes de compra ya presentadas ante el Consejo, así como de antigüedad de los mismos y su calidad profesional. Dichos ofrecimientos a trabajadores sólo procederían en caso de provenir de trabajadores activos o extrabajadores de la empresa. En caso de haber ofrecimiento de venta de acciones entre los colaboradores o personalidades, tal paquete de acciones deberá ser ofrecido a una persona con las características generales del conjunto del que proviene el paquete. Estas medidas buscan mantener en todo momento el equilibrio original sobre la base de 160 accionistas evitando caer en equilibrios transitorios producto de las alteraciones en la nómina del diario. El equilibrio actual en las proporciones entre colaboradores y personalidades, debe mantenerse y tratar, a la vez, dentro de las limitaciones jurídicas del caso, que las acciones destinadas originalmente a trabajadores activos de la empresa, cumplan con la función para la que se les pensó.

Por último debemos informar a ustedes que, con el fin de atender las sugerencias realizadas por el Comisario de la empresa en su dictamen, el Consejo de Administración acordó la creación de una comisión integrada por los consejeros Lourdes Galaz Ramírez, Iván Restrepo Fernández y Enrique Rubio Lara quienes, con la colaboración de la Gerencia, deberán abocarse al seguimiento de los avallúos sobre activos de DEMOS, S.A. de C.V. Así mismo se formalizó la sugerencia del Comisario a los administradores del diario, de actualizar la información financiera reconociendo los efectos de la inflación sobre la misma.