

**ASAMBLEA GENERAL ORDINARIA
DE ACCIONISTAS**

Noviembre de 1991

**Informe del Consejo de Administra-
ción a la Asamblea General Ordina-
ria de Accionistas por los Ejerci-
cios Sociales 1989 y 1990.**

**INFORME DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION DE DEMOS, S.A.
A LA ASAMBLEA GENERAL ORDINARIA DE ACCIONISTAS**

CONTENIDO	<u>Pag.</u>
1.- Introducción	1
2.- Presencia de La Jornada	5
3.- Aspectos Técnicos	8
4.- Aspectos Administrativos	17
5.- Aspectos Económicos y Financieros	27
5.1. Posición Financiera	27
5.2. Ingresos	32
5.3. Costos y Gastos	34
6.- Relaciones Laborales	45
7.- Restauración del Capital Contable	48
8.- Empresas Filiales	53
8.1. Imprenta de Medios	61
8.2. Distribuidora de Medios	64
8.3. Agencia de Servicios Integrales de Comunicación	66
8.4. Servicios Administrativos para la Comunicación	68
8.5. Desarrollo Internacional de Medios	69
9.- Aplicación de Resultados	72
10.- El Quehacer Futuro	74

I.- INTRODUCCION

Señores Accionistas:

Pedimos una disculpa por no convocar a la Asamblea anual reglamentaria de accionistas comunes para conocer los resultados del ejercicio de 1989.

Un cúmulo de problemas conspiró en contra de nuestra obligación y nuestro propósito de servicio. El alto honor que nos confirieron al designarnos como miembros del Consejo de Administración de DEMOS de alguna manera se vio menguado al no poder atender con oportunidad el compromiso de convocatoria anual.

A lo largo de este informe encontrarán las pruebas y motivos del retraso. Aspiramos a su comprensión.

El año de 1989 constituye el punto de inflexión de nuestra empresa. Al tiempo que tocan fondo los problemas de deficiencia administrativa y de escaso control empresarial, se inicia la independencia industrial en la producción del diario y da comienzo la etapa de consolidación de la demanda del periódico hasta el límite de su actual capacidad física de producción.

Convergen en ese año la conclusión de una etapa administrativa artesanal y el arranque de sistemas de control empresarial más a tono con el tamaño e importancia del periódico.

En un entorno de demanda en ascenso del diario pudimos detectar severos problemas de administración que comprometían la viabilidad del proyecto, los registros acusaban debilidades y malformaciones de origen; los sistemas aislados se desarrollaron sin contar con un marco rector de integración y los problemas y defectos de control interno acabaron por configurar un ambiente administrativo lleno de dudas e incertidumbre.

El Consejo de Administración no disponía de bases apropiadas para tomar decisiones. Los datos resultaban contradictorios y no se contaba con criterios confiables en la integración de cifras. Hicimos varios intentos por dotar a los actos administrativos y registros de mayor transparencia con resultados poco efectivos; infortunadamente esos intentos consumieron mucho tiempo hasta que, finalmente, se tomó la decisión de modificar de raíz la estructura y dirección administrativa de La Jornada.

A partir de 1990 las cosas comenzaron a cambiar. Se inició un período de intensa transformación y depuración de registros; se restauraron controles, se integró un grupo especializado en depuración y conciliación contable y con la ayuda de la firma de auditores externos que contratamos se logró avanzar en la detección de errores e incongruencias en los registros.

Empero, a pesar de los esfuerzos desplegados no conseguimos avanzar con la rapidez que demandaban los tiempos para cumplir con la obligación de convocar a la Asamblea, ni fue posible contar con la opinión favorable de los auditores en el cierre del ejercicio fiscal de 1989. El dictamen se consiguió para 1990.

El dictamen de los auditores externos, finalmente, se entregó el pasado 28 de octubre. Esta fue la causa que pesó mayormente en el retraso de la convocatoria a la Asamblea que hasta ahora estamos celebrando.

La situación actual es distinta. Hemos avanzado en la depuración de las bases de datos y accedido a categorías más finas en el análisis económico y financiero. Los integrantes del siguiente Consejo de Administración contarán con mejores elementos para el desempeño de sus responsabilidades. Además se han girado instrucciones a la Dirección General del diario para que el despacho de auditores externos inicie de inmediato la revisión de registros contables y la verificación de sistemas de control interno correspondientes al año de 1991, de manera de concluir el dictamen de los estados financieros del presente año a más tardar en el primer trimestre de 1992 y así retomar el ciclo anual de celebración de Asambleas Generales Ordinarias de Accionistas.

Ahora, la posición económica y financiera del diario es buena y sus perspectivas son mejores. Se pudo revertir la tendencia negativa de los resultados de 1989. Se obtuvieron utilidades en 1990 y la rentabilidad del primer semestre de 1991 apunta a consolidar elevadas tasas internas de retorno. Se ha saneado el capital contable y tenemos un mejor control sobre el patrimonio de nuestra sociedad.

Algunos agregados económicos, financieros y físicos confirman la aseveración anterior.

a).- Las utilidades del ejercicio:

	Histórico	Reexpresado a la base del año correspondiente
1989: pérdida por	1,387.4 millones	1,920.8 millones
1990: utilidades por	3,744.4 millones	2,205.5 millones
1991: (ene-jun) utilidades por	8,017.2 millones	6,722.1 millones

b).- El capital contable:

1989	3,745.3 millones	5,682.8 millones
1990	7,562.0 millones	9,661.4 millones
1991 (enero-junio)	15,579.2 millones	18,034.4 millones

c).- El activo total:

1989	7,514.2 millones	9,451.7 millones
1990	13,680.0 millones	15,761.4 millones
1991 (enero-junio)	21,058.9 millones	23,514.1 millones

d).- El pasivo total:

1989	3,768.9 millones	3,768.9 millones
1990	6,118.8 millones	6,100.0 millones
1991 (enero-junio)	5,479.7 millones	5,479.7 millones

Por lo que hace al promedio diario de tiro su evolución ha sido así:

1989	58,600
1990	61,800
1991 (enero/junio)	67,700

A la par con la búsqueda de mejores resultados económicos y financieros ha proseguido la reorganización de funciones y áreas, se ha avanzado en sistemas informativos y de control, pero aún quedan parcelas por cubrir, procedimientos que perfeccionar. Los integrantes del siguiente Consejo, pensamos, deberán orientar sus esfuerzos a consolidar los logros alcanzados y avanzar más en la planeación estratégica y en el control de la trayectoria de La Jornada.

2.- PRESENCIA DE LA JORNADA

El tiro cotidiano constituye el principal indicador de aceptación del diario. De acuerdo con los informes, la evolución de la edición continúa en ascenso y es factible esperar que el promedio diario para este año pudiera ubicarse en alrededor de los 70 mil ejemplares.

En 1988 el promedio de tiro fue de 46,100 ejemplares al día, en 1989 subió a 58,600, en 1990 la expansión fue más lenta y se ubicó en 61,800 y en el primer semestre del presente año el promedio subió a 67,700. Tomando 1988 como igual a 100, los índices de crecimiento han sido los siguientes:

año	índice
1988	100
1989	127 27
1990	134 7
1991(ene-jun)	147 13

En lo que va de 1991 el promedio se vió impulsado por los tirajes extraordinarios que originó la demanda de noticias de la guerra en el Golfo Pérsico. En el lapso que comprendió el conflicto se alcanzaron los mayores tirajes de la historia de La Jornada con ediciones ocasionales superiores a los 100 mil ejemplares diarios; el 18 de enero se tiraron 135,700. El mes de enero del presente año fue también el que marcó la producción más elevada con un total de 2.350,000 ejemplares.

La guerra del Pérsico demostró dos cosas: la capacidad de trabajo y velocidad de respuesta de quienes hacen posible la diaria aparición de La Jornada, y la penetración e influencia noticiosa del periódico. Sin embargo, debe quedar claro que los tirajes extraordinario fueron eso: excepciones, ya que el diseño del taller no permite ediciones cotidianas de ese tamaño.

En cambio si puede pensarse en ediciones del orden de 70 mil ejemplares; en 1991 es posible que se alcance esa cota promedio, no solo por los grandes tiros que ya marcó la crónica del Pérsico, sino por la cobertura de las elecciones federales y de algunos estados en agosto.

Los resultados anuales ubican el tiro de 1988 en 16.6 millones de ejemplares, en 1989 se elevó a 21.1 y en 1990 se alcanzó un tiraje sólo 5.4% mayor respecto del año anterior para llegar a 22.2 millones. Los trabajos de reorganización, ajuste, depuración y control que se llevaron a cabo en ese año reflejaron de alguna manera su efecto en la circulación del diario. La disminución en el ritmo del tiraje de 1990 se inició a partir del segundo trimestre del año pasado y continuó a lo largo del año hasta concluir el último trimestre con cifras parecidas a las del año anterior.

Por lo que se refiere a la circulación del diario, el distribuido a través de la Unión de Voceadores continúa manteniendo la mayoría absoluta: en 1988 representó el 54% del total de los canales, en 1989 alcanzó el 53.7% y subió hasta el 56% en 1990. Considerando la circulación por conducto de la Unión, las suscripciones, locales cerrados y otros, la cobertura del área metropolitana del Distrito Federal representa casi las tres cuartas partes de la circulación total del diario.

Conviene detenerse un momento a analizar la evolución de los principales canales de distribución:

	1988	1989	1990
	(miles de ejemplares)		
Unión de Voceadores	8.967	11.323	12.442
Provincia	4.184	5.773	5.833
Suscripciones	1.793	2.055	2.279

Las ventas por conducto de la Unión de Voceadores se incrementaron en 26% entre 1988 y 1989 y, en 1990, respecto del año anterior, crecieron únicamente en 10%. A su vez las ventas a la provincia aumentaron el 38% entre 88 y 89 y apenas el 1% en 1990 en relación con 1989. La entrega a suscriptores se incrementó en 15 y 11% respectivamente.

Así, el ligero incremento en el número de lectores en 1990 se dio fundamentalmente en el área metropolitana.

En cuanto a la provincia, en 1988 se contaba con 156 plazas directas y 34 plazas de subagencia para un total de 190 puntos de distribución, en 1989 siguieron los mismos 190 puntos pero aumentó la demanda del diario. En 1990 se contaba con 192, sin embargo la demanda se mantuvo prácticamente a los mismos niveles de 1989.

Es menester corregir la asimetría de crecimiento y poner mayor atención a la demanda de provincia. A pesar de que se ha registrado una disminución importante en las de plazas perdidas, queda claro que la demanda en el interior del país no se ha atendido con el esmero que exige un mercado de lectores en expansión y corroborado por el hecho frecuente del agotamiento rápido de las dotaciones en provincia.

Respecto de los suscriptores, a fines de 1988 se contaba con un total de 5,198, su número se elevó a 6,109 en 1989 y se redujo a 5,691 en 1990. El retroceso se explica por la depuración que se llevó a cabo en el primer semestre de 1990 en torno a la vigencia de las suscripciones y de la procedencia de algunas entregas sin cargo que se venían haciendo; la depuración implicó el ajuste de más de mil registros que no contaban con respaldo apropiado o carecían de la autorización respectiva.

3.- ASPECTOS TECNICOS

En el informe del Consejo de Administración que rendimos en la última Asamblea Ordinaria señalamos que las devoluciones del diario constituyen el reflejo de problemas internos relacionados con la hora de entrega de la última página, con las fallas de la rotativa y, finalmente, con la hora de cierre de la edición. Estos fenómenos, cuando se presentan aislados o simultáneamente, interactúan, se potencian y explican el hecho que salga tarde la edición contribuyendo así a mantener o acrecentar el índice de devoluciones.

A partir de la operación de nuestras rotativas se mejoraron los tiempos de producción gracias a la cercanía de los talleres con la redacción y se han abatido ligeramente los índices de devolución.

	Entrega Ultima Plana (hora)	Término de Tiro (hora)	Indice de Devoluciones U. Voceadore
1988			28%
1989	<u>2:25</u>	6:10	23%
1990	2:03	5:20	24%
1991	2:20	5:25	23.5%

La organización técnica para producir el periódico depende de la entrega de la última plana. Infortunadamente la entrega de ésta continúa haciéndose después de las dos de la mañana y el término de tiro sigue rebasando las cinco de la mañana. Esto explica que el índice de devoluciones prácticamente se mantenga a pesar de las siguientes medidas:

- A partir de diciembre de 1989 se removieron los obstáculos que impedían la formación computarizada del diario. Desde ese mes el equipo Crossfield está operando normalmente.

- A partir de noviembre de 1989 se inició el trabajo de impresión en nuestras rotativas, las cuales arrancaron en paralelo con los trabajos de maquila que hacía TIDISA. Desde enero de 1990 la impresión del diario se hace totalmente en la filial Imprenta de Medios situada a unas cuantas cuadras de las oficinas centrales de La Jornada.

La secuela histórica de las devoluciones se tiene para la Unión de Voceadores. Como se da cuenta en el cuadro anterior, en 1988 devolvieron el 28% de los diarios que se les entregaron, en 1989 el índice bajó al 23%, en 1990 subió ligeramente hasta el 24%, y en los primeros seis meses de 1991 el índice se mantiene en el 23.5%. Conviene recordar que en muchas ocasiones, cuando la cobertura de una información excepcional atrae la atención de nuestros lectores, éstos pasan por alto la salida tarde de la edición y aún se llegan a abatir los índices de devoluciones.

A partir de 1990 se amplió el control de devoluciones a todos los canales con los siguientes resultados: Provincia: 22.2 % locales cerrados 29.7 % resto de los distribuidores 24.7 %. El año pasado las devoluciones totales fueron de 4.6 millones de ejemplares equivalentes al 20.7% del tiro total¹. A mitad de 1991, se registró una devolución de 2.028,000 ejemplares de un total de 10.328,000 que representó el 19.6% del tiro del semestre, ligeramente inferior al promedio del año anterior.

El tiempo que consumen los procesos técnicos para el arranque de la edición y el que se emplea en los paros de las rotativas determinan, junto con el horario de entrega de la última plana, el término de tiro. En el primer semestre de 1990 la capacitación, adiestramiento y adaptación de los trabajadores a la operación del nuevo taller implicaron pérdidas de tiempo importantes tanto en procesos técnicos como en paros en las rotativas. A partir del segundo semestre mejoraron sensiblemente los tiempos de esas tareas y con ellos la reducción del término de tiro al punto de alcanzar, por única vez, en diciembre del año pasado, la meta largamente pospuesta de terminar la edición a las 4:30 horas en promedio.

1/ El porcentaje de 20.7% se alcanza por que en suscripciones no hay devoluciones

De nueva cuenta las entregas tardías de la última plana en el primer semestre de 1991, particularmente en los meses de enero y febrero durante los acontecimientos del Golfo Pérsico, determinaron que el término de tiro alcanzara el promedio de cierre de las 5:25.

Estamos convencidos que aún no se obtienen todas las ventajas de contar con mayor capacidad y velocidad de impresión en el nuevo taller ni se aprovecha cabalmente su cercanía a la redacción. A pesar de los avances técnicos y de la mejoría en los sistemas de control seguimos enfrentando problemas de oportunidad en la integración del primer eslabón de la cadena de cierre de la edición: la entrega de la última plana. Por diversas circunstancias no ha sido posible estabilizar sus tiempos y aún estamos lejos del límite ideal de las doce de la noche.

En el último trimestre de 1988 el horario promedio de entrega de la última plana se situó a las 3.01 de la mañana. A partir de 1989 se redujo paulatinamente: en abril llegó a las 2:23, en agosto se alcanzó la entrega menos tardía a la 1:39 y de nuevo se dispara en noviembre hasta las 2:58. En enero de 1990 el promedio resultó de 1:41 y entre febrero y octubre los promedios se movieron entre la 1:50 y las 2:15 de la madrugada, para subir de nueva cuenta en noviembre hasta las 2:43. En el primer semestre de 1991 el promedio es de las 2:20 horas con un mínimo de 2:05 en abril y un máximo de las 2:37 en mayo.

La integración de la última plana depende del cumplimiento en los horarios de entrega de la última nota. La cadena completa se integra por la entrega de la última nota de información a redacción, de ésta a formación, para finalmente integrar la última plana. En las tres secciones más importantes de La Jornada la última nota se sigue entregando tarde.

	% de notas Entregadas a tiempo	Promedio hora de entrega ultima nota	Horas en exceso de lo convenido
1er. semestre 1989			
Internacional	38.8	22:48	3:18
Economía	21.3	22:07	3:37
Inform.general	13:2	24:10	5:10
2o.semestre 1989			
Internacional	52.6	21:48	2:18
Economía	28.32	21:13	2:43
Inform. general	36.9	23:18	4:18
Año de 1990			
Internacional	30.9	22:34	3:04
Economía	29.8	20:18	1:48
Inform.general	31.0	22:59	3:59
1er semestre 1991			
Internacional	14.6	24:19	4:49
Economía	36.2	19:22	0:52
Inform.general	27.1	23:27	4:27

Los tiempos acordados para la entrega de la última nota son: las 19:30 para la sección internacional, las 18:30 para economía y las 19:00 para información general. En ningún caso se ha podido dar cumplimiento cabal al horario acordado. Cabría preguntarse qué caso tiene mantener un horario de entrega de la última nota que no se cumple; por qué persistir en una norma que pocos respetan; o bien en qué medida los siguientes eslabones: redacción y formación contribuyen a retrasar la última plana.

Los toques en la hora de entrega de la última nota para las distintas secciones del diario, fue el resultado de considerar el consumo de tiempo en el proceso de formación de las planas y la posibilidad de entregar la última a las 12 de la noche de manera que el tiempo de preparación de los procesos técnicos en el taller y los paros en las rotativas permitieran que el término de tiro fuera a las 4:30 de la mañana y así entregar a tiempo a la Unión de Voceadores y despachar oportunamente las dotaciones al interior del país.

Desde la fundación del periódico, el arreglo de tiempos se hizo cuando dependíamos de TIDISA cuyo taller está bastante alejado de la redacción. Ahora la situación es otra, la imprenta está a unas cuantas cuadras de las oficinas pero se persiste en entregas tardías. A lo largo de 1989 la entrega promedio de la última plana fue de las 2:25, en 1990 se abatió a las 2:03 y en el primer semestre de 1991 subió nuevamente a las 2:20.

¿Tenemos inflexibilidades técnicas insalvables en la producción del diario que nos impiden salir a tiempo?, o ¿no somos capaces de disciplinarnos?, ¿seguiremos condenados a soportar para siempre una quinta parte de devoluciones del tiro total?

¿Con las nuevas rotativas se han abatido tiempos y se han solucionado cuellos de botella que eran evidentes en las relaciones de maquila con la otra empresa?

Dados los resultados de salida de la edición ¿son realistas los tiempos de entrega informativa?, ¿no habremos colocado una trampa que nos impide resolver otros aspectos en el proceso de producción del diario?

¿Tiene sentido la inversión en maquinaria que complementa y fortalece el trabajo de la imprenta y no ampliar correlativamente la inversión para hacer más confortables, dignas y eficientes las labores en la redacción del diario?

El Consejo de Administración ha insistido una y otra vez en estas cuestiones y ha destacado los elevados costos económicos y financieros asociados con las devoluciones. Los integrantes del siguiente Consejo deberán asumir una actitud más enérgica en este aspecto con objeto de abatir los costos o replantear la organización para la producción.

Es claro que en lo sustancial la nueva rotativa ha permitido ganar tiempo y, sobre todo, contar con condiciones de seguridad y estabilidad industrial que antes no tenía el diario. Pero también es claro que no se ha podido embonar el término del proceso productivo en la redacción con el inicio de tiro de la imprenta.

Por otra parte, hay desfases en el equipamiento de la redacción: sólo se cuenta con dos equipos de fax, uno que atiende los requerimientos de la administración, gerencia y publicidad y otro para la redacción. En horas pico se tiene saturación de líneas, de materiales y problemas de atención cuando se termina el papel que originan, a veces, pérdida de información y de tiempo.

Los reporteros se quejan de falta de sillas cómodas para trabajar y del hecho que hubo contratación de nuevos reporteros y no se ampliaron las facilidades de cómputo para su mejor desempeño, además de problemas de iluminación y ventilación de sus áreas de trabajo, dificultades nimias, todas ellas, que debieron atenderse oportunamente.

Una primera etapa de modernización en la redacción de La Jornada ha concluido. El convenio pactado con el SITRAJOR y las medidas elementales para simplificar el proceso de producción de la información se han cumplido. Empero, debemos reconocer que el convenio de modernización no se le acompañó de medidas orientadas a modificar la cultura del trabajo y que una de las razones que explican el retraso en la entrega de la información es precisamente la inadecuada organización del trabajo.

Insistimos, los tiempos de cierre no corresponden a la realidad de un diario como La Jornada. Debe encontrarse un punto medio entre la entrega de la última plana y el inicio de tiro y definirse con realismo los tiempos de cierre de las secciones que integran el diario.

Consideramos que se debe pactar un nuevo convenio de modernización que permita comprometer a los trabajadores en esquemas disciplinarios, de mejor organización en el desempeño de su trabajo y de cumplimiento en horarios de entrega, en un marco de estímulos que premie la productividad y sancione la ineficiencia. A su vez, la empresa debe comprometerse a crear las condiciones materiales adecuadas para los trabajadores, dotarlos de los medios de producción apropiados, etc. Un convenio que se ajuste a las nuevas necesidades de trabajo y a los retos de una organización más amplia y compleja.

En otro plano de los aspectos técnicos, informamos a los señores accionistas que a partir del año pasado se diseñó y puso en marcha un sistema que permite controlar con toda exactitud la utilización del papel, la determinación de las unidades empleadas, los ejemplares obtenidos y su destino. El sistema permite hacer cortes de información y rescatar datos sobre el rendimiento del papel en las diferentes etapas de impresión y determinar la utilización del papel tanto por tamaños de rollos y por peso de cada uno de ellos, como sobre el retorno de las colas y su utilización marginal.

En el año de 1990 el proceso de impresión y la utilización de papel para La Jornada fue el siguiente:

	Papel kilos	% de utilización	Ejemplares
Papel a proceso total	3.186,560		
Menos: papel a procesos externo	5,620		
Papel a proceso de La Jornada	3.180,940	100.0	
Menos: Desechos y sobrantes	218,953		
Merma producción	14,737		

Papel al tiro total	2.947,250	92.6	23,254.108
Menos tiro desperdiciado	117,691		927,894
Papel a provechable del tiro	2.829,559	88.9	22.326,214
Menos ejemplares excedentes	12,610		81,473
Papel a tiro de distribución	2.816,949	88.6	22.244,741

	Ejemplares (miles)	Peso del papel (tons)	
		bruto	neto
La Jornada y Perfiles	22,245	2,796	2,475
Histerietas	3,078	74	66
Jornada semana	3,149	273	242
Doble Jornada	750	38	34
Total	29.222	3,181	2,817
			Ejemplares equivalentes
	Kgs./papel	%	
Papel aplicado al proceso	3.180,940	100.0	23.254,108
Tiro a distribución	2.816,949	88.6	22.244,741
Papel no productivo	363,991	11.4	1.009,367

Del papel no productivo, 14.7 toneladas no fueron recuperables debido a mermas en producción y 349.3 tienen recuperación parcial.

Al tiempo que se hizo la edición de La Jornada, se produjeron a terceros 575 mil ejemplares en maquila incluyendo el papel y 170 mil ejemplares exclusivamente en maquila, dando un gran total de casi 30 millones de ejemplares equivalentes. Hasta junio de 1991 el total de ejemplares impresos es de 17.3 millones de los cuales 16.4 millones son de publicaciones de La Jornada y 850 mil de servicios a terceros.

De los ejemplares editados en 1989 de La Jornada se obtuvo un promedio de 38 páginas diarias y en 1990 de 41, con un incremento del 8%. Hasta el mes de junio de 1991 aumentó el promedio a 44 páginas que representó un aumento de casi el 7% respecto del año anterior y del 15% con relación a 1989.

4.- ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

Prácticamente desde el inicio de las operaciones de La Jornada su talón de Aquiles ha sido la administración. El acelerado crecimiento en la circulación del diario rebasó la capacidad de organización y administración de los recursos de la empresa. El vértigo de la demanda dislocó los mecanismos de control de la trayectoria en ascenso del periódico y fue necesario introducir ajustes, impulsar cambios y hacer rectificaciones con objeto de reencauzar el proyecto sobre bases administrativas más sanas.

Hace dos años, en el informe que rendimos a la Asamblea describimos con entusiasmo -que alguien calificó de triunfalismo- los avances espectaculares del periódico en penetración y arraigo entre un público plural que ha hecho de La Jornada una referencia obligada en el comentario y reseña del diario acontecer. Ahora ratificamos que la calidad, prestigio e influencia del diario son crecientes e indiscutibles, pero persisten al interior de la empresa flaquezas técnicas y administrativas.

A partir del momento en que asumimos la presidencia del Consejo de Administración y tomamos contacto con la realidad operativa del diario y con sus sistemas y procedimientos, advertimos deficiencias que se reflejaban en la calidad de los datos que servían de sustento al Consejo para analizar la situación de la empresa y pronunciarse sobre estrategias y políticas que permitieran consolidar una empresa que arrancó con graves deficiencias financieras, pero que el innegable talento y entrega sin reserva de quienes hacen posible el diario aparecer del periódico, han conseguido que se adentre rápidamente en la preferencia de los lectores.

Para entender mejor la realidad, nos echamos a la tarea de analizar las diversas áreas de la empresa de manera de formular un diagnóstico. Del diagnóstico administrativo se destacaron, entre otros aspectos, que privaba desorden administrativo y ausencia de estructuras formales de organización, excesiva dependencia de la publicidad oficial, escasa publicidad comercial, problemas severos en la coordinación de sistemas, limitaciones importantes en la función de cobranzas, falta de procedimientos formales que

le dieran confiabilidad y consistencia a la operación, severas debilidades en el control interno y ausencia de programas de capacitación y desarrollo de personal.

A partir del diagnóstico que se conoció y discutió a lo largo de varias sesiones en el Consejo de Administración, se formuló un programa con objeto de que la Gerencia General corrigiera las deficiencias detectadas. Desafortunadamente no se avanzó en las instrucciones del Consejo. Posteriormente, para darle un carácter de mandato de mayor rango, incluimos el citado programa de correcciones en el informe que presentamos y fue aprobado en la Asamblea y en el que se definió una agenda de compromisos con plazos claramente establecidos para solventar cada punto. De nueva cuenta la Gerencia no atendió las recomendaciones de la Asamblea y fue menester aceptar la renuncia del Gerente General.

Antes de abandonar la empresa, se le pidió al Gerente que presentara un informe de desempeño y la relación de asuntos pendientes de DEMOS y de las empresas filiales. El Gerente General presentó un informe claro y honesto el 30 de noviembre de 1989 en el que destacaron hechos muy preocupantes:

- a) La información contable y financiera de la empresa era errónea en alto grado. Los estados financieros y los presupuestos que se entregaban regularmente al Consejo de Administración no reflejaban la realidad.
- b) Los órganos contables y financieros y el departamento de auditoría interna de la empresa e incluso el despacho externo contratado para llevar a cabo la supervisión contable, no fueron capaces de detectar los graves errores de registro de la información.
- c) Ante la sospecha de que las bases informativas no eran confiables, un poco antes de que renunciara el Gerente, se analizaron los presupuestos de operación y de flujo de efectivo y se le pidió al entonces auditor externo que los revisara. El auditor dió su dictamen con pocas observaciones. Lamentablemente la base

estadística y contable de dichos presupuestos resultó errónea en alto grado y no se supo sino hasta el mes de noviembre de 1989, cuando el asesor externo de la Gerencia detectó partidas no registradas, saldos que no reflejaban la realidad, deficiencias notables en los registros, etc.

Como antecedente, vale señalar que prácticamente desde su fundación, nuestra empresa ha padecido graves deficiencias en sus bases informativas. Se llevaron a cabo varios intentos para darle coherencia y transparencia a los registros con objeto de facilitar la toma de decisiones y mejorar el control interno. Desafortunadamente se quedó en eso, en intentos. En los primeros años de La Jornada y al cabo de diversos proyectos de reordenación contable, se decidió adoptar un paquete de computadora que buscó, mediante un amplio despliegue de cuentas, subcuentas y subsubcuentas, seguir el rastro de ingresos, gastos, costos, activos, obligaciones y patrimonio de toda la empresa y de las áreas que la integran. Así, los documentos fuente quedaron sujetos a una profusa clasificación de origen y destino con el plausible objeto de ubicar centros de costos, evaluar resultados, controlar propiedades, responsabilidades ante terceros, etc. En la práctica, sin embargo, el vasto catálogo de cuentas que se adoptó, no contó con sistemas y procedimientos racionales que apoyaran la captura de la información ni se sustentó en mecanismos de control interno que le dieran calidad a los registros. Además, la organización de las cifras y los criterios poco sistemáticos de registro, impidieron, desde un principio, análisis de sensibilidad que hubieran apoyado y elevado la calidad de la gestión.

De manera casi simultánea con la designación de Rosendo Flores como nuevo Gerente General se tomó el acuerdo en el Consejo de Administración y, desde luego, junto con el Comisario, de seleccionar una firma de auditores externos que se encargara de la revisión y evaluación de los registros de DEMOS y de sus empresas filiales. De las diversas propuestas analizadas se eligió al Despacho de Roberto Casas Alatríste.

El 3 de mayo de 1990 el nuevo Gerente presentó al Consejo de Administración un informe de la situación de la empresa. En el informe se confirmó que aún estaban presentes muchos de los problemas detectados en el diagnóstico que llevó a cabo el presidente del Consejo y en el último informe que presentó el Gerente anterior. Que la realidad superaba las apreciaciones pesimistas del diagnóstico y del informe, y que la problemática se resumía en:

- Falta de eficiencia en la operación
- Ausencia de sistemas y problemas de control interno
- Falta de sistemas de protección y control de bienes y derechos.

Independientemente de los esfuerzos encaminados a restablecer el equilibrio entre ingresos y gastos cuyo análisis se reseñará en el apartado de Aspectos Económicos y Financieros, la Gerencia General se echó la tarea de atender las necesidades de información que requerían las pruebas de control interno y la verosimilitud de las operaciones que solicitó el nuevo despacho de auditores externos para emitir la opinión sobre los estados financieros del ejercicio de 1989.

Del informe del nuevo Gerente General se desprendía que a partir de la fecha en que asumió sus reponsabilidades, el grupo corporativo, de hecho, se encontraba en condiciones de suspensión de pagos. Con dificultad se podían cubrir los salarios; los proveedores exigían el pago inmediato y amenazaban con suspender la entrega de bienes y servicios. Para hacer frente a las obligaciones se había acudido a obtener prestamos bancarios revolventes. El pasivo con PIPSA iba en aumento y los costos financieros del adeudo lo hacían poco manejable.

Además era necesario hacer las provisiones financieras para solventar el pasivo contraído por la compra de las rotativas cuyos vencimientos de capital se iniciaron en agosto de 1990.

A la situación financiera angustiosa, continúa el informe del nuevo Gerente, se sumaron actitudes poco colaboradoras de algunos funcionarios administrativos que obstaculizaron las tareas de aclaración y reencauzamiento financiero del grupo. Se despidió a uno y finalmente renunciaron otros.

Los meses de marzo y abril de 1990 se consumieron en sustituir al Coordinador Financiero y en cerrar, con grandes dudas, el ejercicio de 1989. Ya con materia de trabajo, el mes de mayo de 1990 el Despacho de Roberto Casas Alatríste inicia los trabajos de revisión. Hacia finales de junio, después de los primeros análisis, el despacho de auditores manifestó que los métodos y procedimientos contables y administrativos no estaban enmarcados en un sistema de control interno adecuado, lo cual les impedía dictaminar los estados financieros de 1989, o en su caso, lo obligarían a dictaminar en forma negativa.

Los aspectos críticos de carácter administrativo que se señalaron en el pasado informe a la Asamblea se revelaron con mayor crudeza en los análisis y pruebas que llevaron a cabo los auditores externos. En ellos se destacaron la falta de soporte de la información, las deficiencias en la comprobación de las operaciones y la necesidad de corregir sistemas y procedimientos de registro; en ese entorno y como se desprende del informe del nuevo Gerente, reseñado párrafos arriba, los auditores manifestaron la posibilidad de no poder emitir su opinión sobre los estados financieros por estar sin sustentos de control, ya que los movimientos registrados en buena medida carecían de soporte y se tenían dudas en torno a la integración de los saldos de las cuentas.

Ante ese panorama el Consejo de Administración autorizó hacer un esfuerzo extraordinario orientado a proporcionar elementos concretos de información que dieran certidumbre a los saldos de las cuentas y sobre los cuales se pudieran pronunciar los auditores. Al efecto se convino la formación de un grupo de depuración cuyo objetivo fue atender las demandas de información de los auditores externos mediante la investigación, integración, evaluación y ajuste de las cuentas. En paralelo con las tareas depuradoras de la contabilidad se modificaron algunos aspectos de la organización, se restauraron los principales sistemas de control interno y se avanzó en la integración de bases informativas más confiables.

La integración del grupo tropezó con algunas dificultades. Por la naturaleza de su trabajo, debía constituirse con personal no sindicalizado, a lo cual se opuso el SITRAJOR y no fue sino hasta finales de agosto, después de largas negociaciones, cuando el SITRAJOR aceptó que se contratara a ese personal en forma eventual y sin que fuera sindicalizado.

La contratación del personal se inició de inmediato en septiembre de 1990 y ya para los primeros días de noviembre se encontraba trabajando plenamente. Durante cinco meses se trabajó intensamente en la depuración de los registros del ejercicio de 1989. Se puso énfasis en la reestructuración de los registros contables y se procedió a integrar, en la medida de lo posible, antecedentes, cifras y documentos que fueran suficientes para respaldar las operaciones celebradas. En el mes de abril de 1991, el despacho de auditores externos reinició la revisión del ejercicio de 1989 y hacia el mes de mayo del presente año consideró que estaba en posibilidad de emitir su opinión.

Los esfuerzos de depuración de la información contable de 1989 fueron arduos, difíciles y tardados. Rindieron frutos esclarecedores pero fueron insuficientes para conseguir la opinión de los auditores externos. A pesar de la voluntad que pusieron los integrantes del grupo depurador en el rastreo de antecedentes, cifras, comprobantes, verificaciones cruzadas, etc., no lograron colmar las exigencias de calidad y exactitud de los auditores externos. El tiempo transcurrido y el desorden en la información y en los archivos conspiraron en su contra para lograr el dictamen.

Sin embargo, a pesar de la abstención en la opinión del Despacho de Casas Alatríste en torno a los estados financieros de 1989, se avanzó en el ordenamiento y recimentación de la información.

El dictamen de los estados financieros de 1990 constituye el testimonio de los avances en la depuración y el punto de partida para que el nuevo Consejo de Administración pueda disponer de mejores bases informativas y de resultados ciertos para el diseño de la estrategia de expansión y consolidación de nuestro periódico. Quedan atrás una buena parte de las dudas; se consiguió fortalecer las bases informativas y revertir la ausencia de

controles e inoportunidad de los datos; se ha avanzado y conseguido cambios cualitativos importantes pero aún no son suficientes, se debe calar a mayor profundidad y extender la red y bases de información a todas las empresas del grupo, mejorar su organización y elevar la calidad de los actos administrativos, definir mejor las responsabilidades individuales. Enraizar y consolidar principios empresariales de control y productividad. En otras palabras desarrollar y hacer cumplir una estrategia explícita de desarrollo que fortalezca las condiciones favorables de la organización y remueva los obstáculos que limitan su crecimiento sano y equilibrado.

En junio de 1991, el despacho de auditores externos inició la revisión del ejercicio de 1990 y en septiembre pasado nos indicaron que en atención a los avances en la restauración de los sistemas de control interno y mejoría en los registros contables ya estaba en aptitud de emitir su opinión para el conjunto con la salvedad que se comenta posteriormente.

Llegamos así a la pregunta que se han formulado los miembros de nuestra comunidad: ¿Por qué no se convocó a la Asamblea anual reglamentaria en 1990 para conocer los resultados del ejercicio de 1989 y por qué el retraso en la Asamblea de 1991 para enterarse de la marcha del periódico en el ejercicio de 1990?. Incluso un grupo de accionistas ordenó la publicación en nuestro medio de un desplegado en el que se cuestionó el hecho de que no se hubieran celebrado las Asambleas a pesar de un comunicado previo del Comisario a todos los accionistas comunes en el que se daba cuenta de las dificultades informativas para celebrarla.

La respuesta a esas dudas del todo razonables y atendibles tiene varios planos:

- a). En el Consejo de Administración nunca se tuvo el propósito de no convocar la Asamblea de 1990, al contrario, sus integrantes inquirieron constantemente sobre las razones del retraso. Desafortunadamente la calidad de la información al cierre del ejercicio de 1989 no era buena. Ofrecía pocas asideras para pronunciarse en torno a sus resultados; el rastreo de las operaciones y el

hallazgo de irregularidades en su control y registro, a medida que avanzaron los trabajos de verificación confirmaron la falta de confianza en los registros y en sus saldos.

- b). A partir de la fecha en que debió celebrarse la Asamblea de 1990 y a la luz de la cronología de eventos que describimos anteriormente, fuimos difiriendo una y otra vez la decisión de convocar. Los trabajos de depuración, ajuste y afinación de cifras consumieron más tiempo del previsto. Los daños en controles y registros resultaron más profundos y el tiempo empleado en su restauración nos condujo a una lamentable serie de diferimientos, ya que estaban en juego y en duda los resultados patrimoniales de una empresa existosa en el terreno periodístico pero llena de interrogantes en sus bases materiales y administrativas.
- c). En nuestro afán por ofrecer a la comunidad de accionistas comunes una evaluación a fondo de la realidad económica y financiera de DEMOS y de sus empresas filiales cometimos un error de comunicación con los accionistas, ya que debimos enterarlos de las tareas de reorganización contable, administrativa y financiera que se estaban emprendiendo. No se actuó ni de mala fe ni con intenciones de ocultar lo que cada accionista tiene derecho a conocer. Simplemente se buscó entregar cuentas claras a la comunidad.

Así se resumen las razones de esta lamentable espera.

Casas Alatraste se abstuvo de expresar su opinión en torno a los estados financieros de DEMOS correspondientes al ejercicio de 1989, en cambio la dió para el de 1990. Los saldos al cierre de 1989, que son los de apertura del ejercicio siguiente, debieron ajustarse sobre resultados determinados en el ejercicio de 1989. Los ajustes fueron los siguientes (miles de pesos corrientes):

RESULTADOS DEL EJERCICIO ANTES DE LA AUDITORIA EXTERNA (PERDIDA ANTES DE IMPUESTOS)	(478.455)
--	-----------

AJUSTES QUE INCREMENTAN LA PERDIDA

- | | |
|---|-------------|
| — Cancelación de saldos de cuentas por cobrar a través de ventas por intercambio por carecer de soporte que permita su recuperación | (1,049.404) |
| — Incremento en la reserva de cuentas de cobro dudoso derivada de la depuración del rubro Deudores Diversos de saldos que se consideran irrecuperables por su antigüedad o falta de elementos que permitan su cobro | (153.090) |
| — Traspaso a DIMOS de cobranza registrada en DEMOS como ingresos propios debiendo ser de la primera | (494.890) |

AJUSTES QUE REDUCEN LA PERDIDA

- | | |
|--|---------|
| — Cancelación de la reserva de provisión para suscripciones para el ejercicio de 1990 por carecer de sustento documental y aplicación a ingresos por venta del periódico en el ejercicio de 1989 | 174.499 |
| — Cancelación de facturas y notas cuyo registro se duplicó | 16.064 |

AJUSTES AL COSTO DE VENTAS:

- | | |
|--|---------|
| * Diversas facturas por compra de papel utilizado en 1988 y registradas hasta 1989 | 171.304 |
|--|---------|

* Ajustes al costo de impresión con TIDISA para ceñirse a los términos del convenio	60.016
* Ajuste al costo de ventas por la parte correspondiente al costo de producción del diario en poder de distribuidores, dado que en 1989 el registro de las ventas del diario a distribuidores del interior, locales cerrados y Ciudad Universitaria se llevaba a cabo hasta el momento en que efectuaban el pago del periódico entregado.	255.810
* Cancelación de diversas provisiones globales de pasivo por carecer de referencia precisa del concepto, de la fecha de pago y de quienes eran los acreedores.	305.731
RESULTADOS DEL EJERCICIO ANTES DE IMPUESTOS	(1,192.415)
Provisión del impuesto sobre la renta	(195.044)
RESULTADOS DEL EJERCICIO A PRECIOS CORRIENTES	(1,387.459)
PARTIDAS DERIVADAS DE LA REEXPRESION	
Actualización de la depreciación de los activos fijos	(427.399)
Pérdida en la posición monetaria	(105.960)
RESULTADOS NETOS DEL EJERCICIO DE 1989	(1,920.818)

Esta severa depuración de saldos dio pie para que la apertura de 1990, junto con los avances en la reconstrucción de los sistemas de control interno hayan permitido la opinión de los auditores externos.

5.- ASPECTOS ECONOMICOS Y FINANCIEROS

Desde el punto de vista financiero, el aspecto más relevante del ejercicio de 1989 lo constituyó la inversión para contar con nuestro propio taller de impresión. A pesar de que la decisión se tomó a partir de información contable que a la postre resultó errónea, no dudamos en afirmar que la iniciativa fué buena. En un principio, y gracias a los convenios de impresión que establecimos con TIDISA, se pudieron sortear las graves deficiencias financieras que enfrentó el periódico al nacer; logramos salir con regularidad y generar excedentes económicos; sin embargo no podíamos seguir dependiendo del antiguo taller de maquila, ya que en la medida en que aumentó el tiraje, los problemas de inseguridad industrial se multiplicaron y con ellos la probabilidad de que no saliera el diario durante algunos días.

5.1.- POSICION FINANCIERA

Entre 1988 y 1989, a valores históricos, se produjeron los siguientes cambios en el balance de DEMOS: (millones de pesos corrientes)

ACTIVO	1988	1989
	<u>7,075.0</u>	<u>7,514.2</u>
Circulante	<u>5,019.0</u>	<u>4,789.3</u>
Efectivo	1,086.7	463.5
Cuentas por cobrar(neto)	3,630.4	3,939.5
Otras ctas.por cobrar	250.2	232.8
Inventarios	51.7	153.5
Cuentas intercompañías	<u>1,339.3</u>	<u>1,327.5</u>
Fijo	<u>716.7</u>	<u>1,397.3</u>
Maquinaria y equipo	690.7	839.0
Acciones de subsidiarias	16.9	516.5
Otros activos	9.1	41.8

PASIVO Y CAPITAL	<u>7.075.0</u>	<u>7.514.2</u>
A corto plazo	<u>1.942.3</u>	<u>3.768.9</u>
Proveedores	103.9	647.0
Acreedores diversos	611.3	1,205.4
Impuestos por pagar	835.9	1,321.3
Particip. trab. en utilidades	391.2	25.3
Préstamo bancario		569.9
Capital contable	<u>5.132.7</u>	<u>3.745.3</u>
Capital social	660.0	1,660.0
Reserva legal	77.0	232.1
Reserva reinversión	200.0	2,700.0
Reserva de contingencias	382.4	500.0
Utilidades ejerc. anteriores	711.6	40.6
Utilidades del ejercicio	3,101.7	(1,387.4)

Conviene destacar que este resumen se presenta a valores históricos o a precios corrientes de 1988 y de 1989; difiere de los estados reexpresados por el despacho de Roberto Casas Alatrie, ya que estos últimos recogen el efecto de la inflación.

En el año de 1989, al tiempo que culminan los graves problemas de información contable, se inicia el período de consolidación de La Jornada. De manera casi simultánea con el hecho de que la crisis de información económica y financiera tocara fondo, se marca [aún cuando con limitaciones técnicas en los equipos de impresión], el inicio de una etapa que aglutina la independencia en la línea editorial de la casa con la autonomía industrial en la producción del diario.

Las postrimerías del '89 nos sorprendieron con la confirmación de la duda en torno a la verosimilitud de la información contable y con la decisión ya tomada de la inversión en el nuevo taller. Respecto de la primera, se adoptaron de inmediato las medidas necesarias para mejorarla y en cuanto a la imprenta, se decidió concluir a la brevedad las instalaciones para iniciar la producción del diario. Se buscó acelerar el tránsito en las dos pistas: eficiencia administrativa y eficiencia industrial.

Las cifras del balance general al cierre de 1989, con las reservas que expresaron los auditores externos, dan cuenta de los severos problemas de liquidez y de los quebrantos que aquejaron a DEMOS en ese año. Entre 1988 y 1989 el pasivo aumentó en 1,827 millones de pesos y la disponibilidad de efectivo se redujo en 623 millones; ^{ya} grosso modo esos recursos sirvieron para absorber la pérdida de 1,387 millones, financiar la expansión del activo fijo por 680 millones y soportar el incremento neto en cuentas por cobrar por 309 millones.

El aumento en el pasivo se explica por adeudos a favor de PIPSA, un préstamo bancario revolviente de Bancomer, saldos a favor de clientes por intercambio e impuestos por pagar. La contratación del pasivo, si bien alivió las graves presiones sobre flujo de efectivo, encareció la operación por el pago de intereses y por recargos en los impuestos. Del lado del activo, se registró un aumento en las cuentas por cobrar; pero, además, las dificultades en la organización para la cobranza restó revolvencia a los saldos con lo que se adicionó un factor negativo más a los ya de suyo graves problemas de liquidez.

En el año de 1990 se revirtió la tendencia negativa del ejercicio anterior. Se restauró el patrimonio de la empresa y fue posible recuperar parcialmente equilibrios financieros y económicos (millones de pesos corrientes).

	1989	1990
Activo	<u>7.514.2</u>	<u>13.680.8</u>
Circulante	<u>4.789.3</u>	<u>11.452.8</u>

	1989	1990
Efectivo	463.5	1,279.4
Cuentas por cobrar (neto)	3,939.5	9,696.6
Otras ctas. por cobrar	232.8	229.2
Inventarios	153.5	247.6
Cuentas intercompañías	<u>1,327.5</u>	<u>1,034.0</u>
Fijo	<u>1,397.3</u>	<u>1,034.0</u>
Maquinaria y equipo (neto)	839.0	637.4
Acciones de subsidiarias	516.5	517.6
Otros activos (neto)	41.8	39.0
 Pasivo y Capital	 <u>7,514.2</u>	 <u>13,680.8</u>
Pasivo a corto plazo	<u>3,768.9</u>	<u>6,008.1</u>
Proveedores	647.0	1,823.3
Acreedores diversos	1,205.4	1,569.0
Impuestos por pagar	1,321.3	2,615.8
Participación trabajo en utilidades	25.3	
Préstamos bancario	<u>569.9</u>	<u> </u>
Prima de antigüedad		110.7
Capital contable	<u>3,745.3</u>	<u>7,562.0</u>
Capital social	1,660.0	1,650.0
Reserva legal	232.1	232.1
Reserva de reinversión	2,700.0	2,700.0
Reserva de contingencias	500.0	495.0
Resultados de ejercicios anteriores	40.6	1,259.5
Resultados del ejercicio	(1,387.4)	3,744.4

Al igual que el cuadro comparativo de balances entre 1988 y 1989, los saldos de este cotejo se presentan a valores históricos y difieren de los reexpresados por los auditores externos, ya que no consideran el efecto de la inflación.

Los recursos obtenidos en el ejercicio de 1990 provinieron fundamentalmente de las utilidades del año, otra parte se originó en el incremento en los saldos de la cuenta de proveedores y de impuestos por pagar y se aplicaron -la mayor proporción- a incrementos en cuentas por cobrar; otra parte sirvió al aumento en la cuenta de efectivo, liquidación del préstamo revolvente de Bancomer y disminución del saldo de la cuenta de acreedores.

El incremento en la cuenta de proveedores se originó, básicamente, por adeudos a favor de PIPSA los cuales quedaron documentados el pasado mes de febrero en un crédito cuyo plazo y condiciones nos han ayudado a reestablecer equilibrios financieros y a mejorar considerablemente el flujo de efectivo de DEMOS.

Por lo que hace a los impuestos por pagar la mayor proporción del aumento se explica por el impuesto al valor agregado atribuible al incremento monetario y en términos reales de las ventas.

En cuanto a la aplicación de recursos, la mayor cuantía se dio en cuentas por cobrar. El saldo de la cuenta está integrado por ventas de espacio publicitario (66%), ventas por intercambio (20%) venta de periódico (12%) y otras cuentas (2%). Al 31 de diciembre de 1990 había 818 cuentas por cobrar por venta de espacio publicitario. Trece cuentas por cobrar tenían saldos superiores a los 100 millones de pesos, que representaron el 33.7% del saldo de la cuenta; 19 se encontraban entre los 50 y 100 millones equivalentes al 17.8% del total; 26 clientes tenían saldos entre 25 y 50 millones de adeudo cuyo total significó el 11% del saldo y 760 clientes tenían adeudos inferiores a 25 millones equivalentes al 37.5% del total. Como se ve, del total de clientes, en 58 se concentraba el 62.5% del saldo total de las cuentas por cobrar y de ellos la mayor proporción correspondió a adeudos de dependencias del Ejecutivo Federal y a gobiernos de los Estados.

Del saldo de las cuentas por cobrar atribuibles a intercambios, 8 clientes concentraron el 85.3% del total y de los adeudos por ventas de ejemplares del periódico, el 92.8% del saldo se ubicó en 189 distribuidores.

En resumen, la cartera de clientes se encontraba altamente concentrada en unos pocos clientes que tienen elevado poder de compra. Esta situación, que se repite prácticamente en todos los medios de difusión, constituye una ventaja y una debilidad; ventaja, por que el esfuerzo administrativo de cobranza se localiza en pocos clientes y debilidad por que los cambios en las actitudes de los clientes importantes respecto del periódico pueden afectar de manera muy severa la economía de nuestra empresa.

Ratificamos la necesidad de diversificar la cartera de clientes y poner mayor acento en la publicidad comercial. Más adelante nos referiremos con mayor detalle a las propuestas que ha presentado el Consejo de Administración sobre el particular.

5.2.- INGRESOS

Los resultados económicos del periódico apuntan hacia su consolidación. En 1990 se revirtieron las pérdidas del año anterior, se obtuvieron utilidades y se restauró el patrimonio. Contribuyeron a ello el efecto combinado de mayores ingresos y un mejor control sobre costos y gastos. Véamos algunas cifras relevantes:

A precios corrientes, los ingresos netos por venta de espacio publicitario tuvieron la siguiente evolución:

1988	10,517.5	millones
1989	12,798.9	"
1990	21,168.0	"

En 1989 los ingresos aumentaron en 21.7% respecto de 88 y en 1990 su incremento fué del 65.4% con relación al año anterior. Los ingresos de 1990 fueron algo más del doble de los obtenidos dos años atrás.

En los tres años se operaron cambios importantes en la composición de los ingresos: en términos relativos disminuyó la publicidad social, tuvo un repunte importante la comercial y aumentó la participación de venta de espacio publicitario por intercambio. La publicidad estatal se mantuvo en torno al 53%.

	1988	1989	1990
Comercial	11.5	20.0	23.8
Estatad	48.5	53.4	53.4
Social	40.0	26.6	22.2
Jornada de Oriente			0.6

En 1988 las ventas en efectivo representaron el 93.4% y el intercambio el 6.6%. En 1990 las primeras aportaron el 86% y las segundas el 14%.

En marzo de 1989 las tarifas de espacio publicitario se incrementaron un 25% y se mantuvo ese nivel hasta enero de 1990; en febrero de ese año se acordó un nuevo ajuste: 20% de aumento a las tarifas comercial, social y estatal y 33.2% a la tarifa de gacetilla, esta última tuvo un incremento adicional de 17.1% a partir de mayo de 1990. Cabe señalar que el ajuste en los precios se hizo en consonancia con el movimiento registrado en el resto de los diarios.

En el primer semestre de 1991 la venta de espacio publicitario ascendió a 17,754.1 millones de pesos de los cuales el 61.6% correspondió a estatal, 25.2% a comercial, 12.5% a social y otros 0.7%.

5.3.- COSTOS Y GASTOS

En este apartado damos cuenta de la evolución que han tenido los rubros más significativos de las erogaciones. Cabe aclarar que la clasificación tradicional por tipo de costos y gastos se presentan detalladamente en los estados financieros, sin embargo los reagrupamos en los conceptos más destacados con objeto de que los señores accionistas tengan una idea más clara de su evolución histórica. (millones de pesos corrientes)

	1988	1989	1990
Papel para impresión	2,295.9	4,069.8	5,503.0
Impresión ejemplares	709.4	1,934.6	3,356.6
Distribución	.-	1,314.2	1,854.4
Mat.de formación	454.1	544.6	508.4
Sueldos y salarios	4,506.8	6,818.5	9,328.9
Honorarios a terceros	606.3	932.3	938.9
Comisiones a terceros	122.9	45.1	136.6
Erogaciones diversas	2,302.4	3,929.7	3,945.3
Castigo ctas. x cobrar	541.7	465.5	1,116.3
Depreciaciones	200.5	354.5	379.6
Intereses y comis.	4.9	155.7	484.6
Total	11,744.9	20,564.4	27,552.6

a).- Papel para impresión. El consumo de papel se ha mantenido del orden del 20% en relación con la suma de las erogaciones seleccionadas. En términos relativos en 1989 se registró un aumento del 77% en relación con el año anterior. Esto se explica por incremento en los precios del papel, por el aumento en el tiraje del diario, incremento en el número de páginas y suplementos y por ajustes de diferencias que se venían arrastrando en el registro de uso de papel en TIDISA. El incremento de 1990 (35.2%) es atribuible a ajustes en el precio de compra del papel y a mayores consumos por aumento en el promedio de páginas del diario.

- b).- Impresión ejemplares. Entre 1988 y 1989 este rubro creció en más de 1,200 millones; el salto se explica fundamentalmente por el ajuste que recibió la partida con motivo de la revisión que hicieron los auditores externos en el año 89; también participaron en el costo más elevado el incremento en el número de ejemplares tirados y el mayor número de páginas.

A partir de 1990 se estableció una cuota de impresión de 100 pesos por ejemplar normal, 200 pesos para La Jornada Semanal y 25 pesos para las Histerietas. Estas tarifas le permiten a Imprenta de Medios cubrir sus costos y financiar su operación. Los niveles significaron un incremento del 56% en relación con el convenio que se tenía con TIDISA.

- c).- Servicios de distribución. Este rubro se creó a partir de abril de 1989, cuando se modificó la relación comercial que existía entre DEMOS y Distribuidora de Medios, S. A. de C. V. (DIMOS). Hasta marzo de ese año (1989) DIMOS compraba el periódico producido por DEMOS y se encargaba de reportar las ventas en función de lo cobrado, sin embargo se presentaron deficiencias muy severas en los registros contables ya que no se tenía control preciso sobre los agentes encargados de la distribución, se presentaron problemas en la facturación y en la emisión de las notas de crédito por las devoluciones del diario, dificultades en el control de los almacenes, etc.; así, existía una zona gris que impedía conocer con precisión lo que acontecía en los procesos de distribución.

A partir de abril de 1989 se cambió la relación de compra-venta por un servicio de distribución mediante el cual DIMOS recibe el periódico en consignación para su distribución y promoción de la circulación, se encarga de mantener al día el catálogo de distribuidores, maneja la cobranza por cuenta de DEMOS y, a su vez, ésta tiene montado un sistema de control de facturación y dotación del diario por canales de distribución. Por este servicio DEMOS le cubre a DIMOS una cuota por ejemplar distribuido. Asimismo se tiene un convenio por el cual DEMOS se encarga de cubrir los fletes de transporte aéreo y DIMOS absorbe el costo de los fletes de transportistas locales, centrales camioneras y transporte propio.

d).- Material para formación. Este rubro lo integran el conjunto de desembolsos necesarios para la formación de cada edición. Está constituido principalmente por servicio fotográfico, materiales y servicios diversos y por las cuotas o iguales que se cubren a quince empresas internacionales por servicios noticiosos.

Entre 1988 y 1989 se registró un incremento de 20%; en contraste, en 1990 se abatió el rubro en 7%. Estas modificaciones se derivan, en primer término, de los esfuerzos por controlar mejor las erogaciones y, en segundo, de la depuración y ajuste de los registros.

e).- Sueldos y salarios. Este es el renglón más importante de los desembolsos. De acuerdo con los registros, representó el 38% del total de los rubros seleccionados en 1988, el 35% en 1989 y el 37% en 1990. Por deficiencias en los registros no se pudo hacer un seguimiento apropiado; vale señalar, sin embargo, que los valores de 1989 recogen los ajustes que sugirieron los auditores externos y que tienen que ver con la depuración de la cuenta de Deudores Diversos. Empero el mayor peso en esta cifra se origina por las revisiones periódicas al pacto laboral y por retabulaciones.

A partir de 1990 se cuenta con registros más claros, el incremento del 37% en relación con el año anterior es consecuencia del aumento del 26% acordado con motivo de la revisión salarial, del 18% adicional que se convino el 16 de noviembre de 1990 con motivo del ajuste nacional a los salarios mínimos y por la retabulación de 114 plazas individuales más ajustes a compensaciones a corresponsales.

f).- Honorarios a terceros. Este rubro representa alrededor del 5% del total de gastos seleccionados, a precios corrientes ha tenido un incremento anual uniforme del orden del 54% y está constituido por los gastos de asesoría legal en el control corporativo, asesoría laboral y jurídico-fiscal, programación de sistemas computarizados.



Noviembre 13, de 1991.

CARMEN LIRA SAADE
P r e s e n t e.

Estimada Carmen:

Me permito anexar un ejemplar del informe que rendirá el Consejo de Administración a la próxima Asamblea General Ordinaria de DEMOS, que tendrá verificativo el miércoles 27 de noviembre del año en curso, en nuestro domicilio Balderas 68, 3er. piso, a las 10:00 hrs.

U n s a l u d o .

ROBERTO MORALES MARTINEZ
PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMON.

- g).- Comisiones a terceros. Este concepto agrupa las erogaciones que realiza el periódico por concepto de publicidad que obtiene. La disminución de 1989 no puede explicarse debido a la inconsistencia en los criterios de contabilización. A partir de 1990 el rubro capta con mayor claridad los desembolsos que paga La Jornada por la publicidad a agentes libres y a las diversas agencias de publicidad.
- h).- Erogaciones diversas. Este rubro lo integran una gran variedad de partidas asociadas a los llamados gastos generales tales como teléfonos, comunicaciones, seguros, gastos de oficinas, gastos de viaje, etc. A precios corrientes entre 1988 y 1989 las erogaciones se incrementaron en 71% producto, en parte, de problemas de control de erogaciones y consecuencia también de los ajustes de la revisión contable, entre éstos destaca el castigo de 1,049 millones en la depuración de cuentas por cobrar en el concepto de intercambios.

En 1990 y, como resultado de un mejor control en los desembolsos, se registró una disminución de casi 400 millones de pesos (10%) también a precios corrientes respecto del año anterior, no obstante el crecimiento de extraordinario que se dió en el rubro de asesoría legal y administrativa con objeto de proseguir con las tareas de depuración, afinación y control de los registros. La disminución global del rubro otras erogaciones es la prueba de cómo funcionaron las políticas de austeridad y control en 1990.

Vale destacar que los desembolsos globales de "erogaciones diversas" no se incrementaron a pesar del crecimiento extraordinario que se dió en el renglón de asesoría legal y administrativa con objeto de proseguir con las tareas de depuración, afinación y control de registros.

- i). Castigo de cuentas por cobrar. En este rubro se cargan aquellas cuentas que por problemas de documentación, antigüedad de saldos y agotamiento de las gestiones de cobro, dan cuenta de la imposibilidad de recuperar los adeudos. En paralelo con la revisión contable se introdujeron importantes mejoras en los criterios para el otorgamiento de créditos y en la gestión de cobranzas. Sin perder su carácter plural de tribuna se ha buscado en el periódico, como criterio administrativo, asegurar la recuperación de las inserciones y agotar las instancias de cobro de manera de alcanzar la máxima liquidez de la cartera; sin embargo, más allá de los avances logrados, consideramos que el siguiente Consejo de Administración deberá poner acento en mejorar y consolidar los criterios, sistemas y procedimientos de crédito y cobranzas.

La partida registró en 1990 un incremento de 650.8 millones respecto de la provisión de 1989. Esto se debe a la evaluación interna de la cartera y a la aplicación de los criterios recomendados por la auditoría externa de manera de mostrar una recuperación más razonable de los saldos. La evaluación comprendió la cartera documentada y las cuentas corrientes de los distribuidores del interior del país.

- j).- Depreciaciones y amortizaciones. Entre 1988 y 1989 se incrementó en 77% este concepto, sin que el valor de las adquisiciones de activo fijo lo justificaran; la razón obedece a la revisión de las bases de aplicación, a la depuración de las cuentas de activo fijo y diferido y a los cargos de porcentajes mejor calculados. En 1990 ya con bases depuradas, se refleja únicamente el efecto derivado de los movimientos normales de adquisición.

- k).- Intereses y comisiones bancarias. La evolución de este rubro da cuenta del costo asociado al incremento de los pasivos a cargo de la empresa; refleja el pago de intereses y comisiones tanto por pasivos a favor de los bancos, como el costo de los intereses pagados a PIPSA por los créditos otorgados. La variación con respecto de 1989 significó un incremento de 328.9 millones.

Con objeto de que los señores accionistas valoren la evolución económica del periódico en términos reales, a continuación les damos a conocer el estado comparativo de resultados, a partir de cifras históricas de 1988, 1989 y 1990 llevadas a precios constantes de 1990. (millones de pesos).

	1990	1989	1988
Ventas	31,012.9	25,033.1	23,237.4
Costos	20,358.4	18,829.9	12,749.4
Utilidad bruta	10,654.5	6,203.2	10,488.0
Gastos	6,709.6	7,680.9	5,505.0
Utilidad operación	3.944.9	(1,477.7)	4,983.0

En términos porcentuales los rubros anteriores se comportaron así:

Ventas	100.0	100.0	100.0
Costos	65.6	75.2	54.9
Utilidad bruta	34.4	24.8	45.1
Gastos	21.6	30.7	23.7
Utilidad de operación	12.8	(5.9)	21.4

Los costos de operación en 1989 registraron un alza extraordinaria en relación con las ventas como resultado de los ajustes que fue necesario llevar a cabo con motivo de la revisión contable, fundamentalmente en consumo de papel. Por lo que se refiere a los gastos en ese mismo año su aumento se explica por los castigos a cuentas por cobrar principalmente en el rubro de intercambios.

En 1988 los costos representaron el 54.9% de las ventas y en 1990 el 65.6%. En el primero de los años la estructura refleja las antiguas condiciones de operación con TIDISA, la del año pasado, el desempeño de nuestro taller ya bajo un sistema de costos mejor controlado. En 1990 se tuvo especial cuidado en controlar los gastos de manera de reducir la presión en flujo de efectivo que plantearon la elevación de los costos financieros y el impacto de la depuración; en 1988 representaron el 23.7% del valor de las ventas en 1989 representaron el 30.7% y en 1990 la relación se abatió a 21.6%.

Al analizar la estructura de resultados en razón del tiro total y en función de los ingresos y costos unitarios se tiene otra perspectiva:

	Importe en pesos por ejemplar tirado		
	1990	1989	1988
Ingreso	1,395	1,187	1,399
Costo	916	893	768
Utilidad bruta	479	294	631
Gastos	302	364	331
Utilidad de operación	177	(70)	300
Ejemplares (miles)	22.234	21.092	16.608

El peso de la publicidad oficial en 1988 contó de manera determinante para alcanzar el ingreso de 1,399 pesos por ejemplar tirado. La campaña para la renovación de los poderes Ejecutivo y Legislativo en ese año fué esencial en las percepciones, así se hayan tenido que cancelar adeudos con cargo a gastos en 1988 por más de 740 millones de pesos a cargo del partido oficial. En 1990, el ingreso por ejemplar muestra ya el aumento de la publicidad comercial aún cuando persiste el predominio de la publicidad estatal

En cambio los ingresos unitarios de 1989 reflejan, por un lado, la caída en términos reales de la publicidad estatal y, por el otro, el abatimiento abrupto de la publicidad social cuya reducción no pudo compensarse con el aumento de la comercial.

Por el lado de los costos, se pasa de 768 pesos por ejemplar en 1988 a 893 en 1989 y a 916 en 1990. En esta evolución cuentan dos hechos: el precio de maquila que se tenía en el antiguo taller y el aumento en el número de páginas del diario. Cuando se decide abandonar la estructura de producción barata pero riesgosa se tuvieron que asumir mayores costos. Lo mismo ocurrió con la extensión del diario, en la medida en que se incrementó el número de páginas el costo aumentó en proporciones semejantes.

La combinación de niveles de ingresos y costos determina la utilidad bruta por ejemplar. En 1988, según los registros, fué de 631 pesos, luego se abatió hasta 294 en 1989 y finalmente se recuperó en 1990 hasta alcanzar 479 pesos. En los resultados del año 89 contaron ajustes contables en el consumo de papel, diferencias en costos de impresión, aumento en el número de páginas y ajustes salariales. En 1990 el incremento del costo unitario en 2.7% respecto del año anterior se explica fundamentalmente por el aumento en el número de páginas y por incrementos en sueldos y salarios.

Los gastos por ejemplar se han reducido en términos reales de 331 pesos en 1988 y 364 pesos en 1989 se pasó a 302 pesos en 1990.

En el Consejo de Administración hemos insistido en la necesidad de cambiar la composición de las fuentes de ingreso de manera de asegurar la estabilidad y permanencia del periódico. Desde la perspectiva de seguir manteniendo la línea editorial, en tanto núcleo duro que explica la aceptación y ensanchamiento de la demanda del diario, no resulta del todo sano tener una dependencia elevada de la publicidad estatal, ya lo apuntábamos en el pasado informe y ahora retomamos y confirmamos esa apreciación. Debemos diversificar los ingresos del diario y apoyarnos más en la publicidad comercial.

Parafraseando la declaración del número bajo cero, La Jornada debe seguir ofreciendo abundante información breve, así como reportajes y entrevistas, documentos y crónica de contexto. Seguir combinando la información con la reflexión de fondo sobre los problemas de la hora; consignando en sus páginas el movimiento de la sociedad; la realidad diaria y anónima de personas y sectores. Dando voz a quienes no la tienen; debe seguir siendo un diario moderno y plural, abierto en lo ideológico y en lo político. Un diario que convoque a las nuevas corrientes de opinión que van surgiendo del medio político y periodístico, de las agrupaciones sociales, del mundo intelectual, de los centros de investigación especializados.

Un diario crítico, ajeno al desahogo y al ataque personal, atento a los procesos que marca la realidad diaria del país y las condiciones internacionales que lo determinan, en un espíritu profesional de intensa circulación de las noticias y las ideas.

Esa línea es la que explica la aceptación creciente del diario y la que debemos defender.

Frente a la vulnerabilidad económica y financiera que ofrece La Jornada en relación con un patrón de ingresos altamente concentrado en la publicidad estatal y ante los severos problemas de liquidez que heredamos de las operaciones del año 1989, como presidente del Consejo de Administración me comprometí ante los señores consejeros a ofrecerles un modelo económico y financiero del periódico cuyos supuestos permitieran evaluar los alcances y efectos de las decisiones que se tomaran .

El modelo tiene una estructura relativamente simple, se desarrolló a partir de una base de datos sencilla, corre en una microcomputadora y los arreglos de pantallas y reportes permiten evaluar de inmediato el efecto de las decisiones. Se hizo un rastreo y documentación detallada de los conceptos de ingreso, costos y gastos; se estableció su origen y participación unitaria y global y se distinguieron los desembolsos que varían proporcionalmente con el volumen de producción de aquellos que permanecen fijos.

En el seno del Consejo analizamos las distintas corridas que se hicieron y quedó claro que la economía de DEMOS es altamente sensible a los cambios de los ingresos de publicidad y al índice de devoluciones. También se comprobó que por el tamaño de nuestro taller de impresión no hay economías de escala a partir de cierto volumen de tiro, ya que los mayores ingresos por venta de ejemplares los absorben los costos directos o variables, constituidos por el papel, los gastos de impresión y los de distribución; así, los ingresos provenientes de la publicidad deben complementar el pequeño margen por ejemplar vendido y cubrir el resto de los gastos fijos y financieros; sin embargo, al permanecer fijos los ingresos por publicidad y al aumentar el tiraje del diario, el margen

unitario disminuye y, en consecuencia los resultados netos globales tienden a permanecer sensiblemente parecidos a los que ofrece un tiraje más reducido

El siguiente cuadro da cuenta de la afirmación anterior:

Tiro total de 48 páginas	62,900	65,000	70,000
% de devoluciones	20.86	20.86	20.86
Ejempl.netos a venta	49,779	51,441	55,398
Precio pond.vta.por ejem.(\$)	781.53	781.53	781.53
Costos variables por ejemplar	725.26	725.26	725.26
Margen por ejemplar vendido	56.27	56.27	56.27
Publicidad por ejempl.vend.	2,521.37	2,439.90	2,265.63
Marg.unitario total x ejem	2,577.63	2,496.17	2,321.89
Margen total (miles)	128.312.0	128.405.5	128.678.2
Total gtos fijos y finan. (miles)	62.911.9	62.911.9	62.911.9
Otros ingresos (miles)	1.575.3	1.575.3	1.575.3
Result.netos antes ISR/PTU (miles)	66.975.4	67.069.0	67.291.6
Resultados netos (miles)	56.929.1	57.008.6	57.197.9
Result.netos por ejemplar vendido (pesos)	1143.63	1108.23	1032.49

Como se observa en los datos de esta corrida, los resultados netos prácticamente permanecen constantes tirando 62,900, o 70,000 ejemplares y, por lo mismo, el resultado neto por ejemplar vendido tiende a disminuir a medida que aumenta el tiraje, con las consecuencias de mayor presión sobre el taller de impresión y las expectativas reales de salir tarde a la venta.

Anualizando los resultados de esta corrida, el periódico podría aspirar a tener utilidades netas anuales entre 20,494 y 20,591 millones dependiendo de un tiraje diario constante de 62,900 o 70,000 y devoluciones del 20.86%.

El modelo permite hacer análisis de sensibilidad en torno a las tarifas de publicidad, los descuentos que se otorgan, las planas que se emplean y las variaciones en los índices de devolución. A título de ejemplo, cuando las devoluciones del diario aumentan de 20 a 25%, la empresa deja de percibir entre 500 y 600 mil pesos diarios, o sea que los resultados anuales disminuyen entre 183 y 216 millones de pesos; en otros términos cada punto de aumento en las devoluciones significan 100 mil pesos menos por día o 36 millones anuales de menos en las utilidades.

El costo de oportunidad de las devoluciones se ve más claramente en el siguiente ejemplo: si la empresa hiciera un esfuerzo por disminuirlas al 15%, las utilidades fluctuarían entre 21.1 y 21.3 frente a los 20.5 y 21.6 miles de millones de pesos de la corrida básica. Desde otro punto de vista, disminuyendo en 16 puntos las devoluciones habría recursos suficientes para acabar de equipar el taller con apiladoras y transportadores que le hacen falta.

6.- RELACIONES LABORALES

En nuestra casa editorial se ha seguido la política de preservar y aún acrecentar el poder de compra del salario de sus trabajadores. Conscientes del grave deterioro económico que ha provocado la inflación en la clase trabajadora del país, nos hemos fijado como meta proteger de esos embates a quienes hacen posible la diaria aparición de La Jornada. No podía ser de otra manera. Comprometidos como estamos en la defensa de las causas y valores más nobles de este país, no podíamos dejar librados a la suerte de las tendencias nacionales a quienes colaboran en esta tribuna.

El SITRAJOR ha participado activamente en la constante superación técnica y económica de sus agremiados. Por encima de las dificultades económicas de la empresa en 1989 y parte de 1990, no han cejado en su lucha, con tintes de gran beligerancia en ocasiones, por conseguir la restauración y aún la superación del poder adquisitivo del salario de los jornaleros. En no pocas ocasiones las divergencias entre las posiciones objetivas de aumento salarial de la comunidad y las carencias económicas de la empresa han configurado escenarios de discusión tensos, cargados de encono y amenazas. Afortunadamente la congruencia en el análisis de las posiciones y la voluntad conciliadora de las partes han impedido que los diferendos desemboquen en el cierre temporal del diario y en el arbitrio sumamente difícil de un conflicto de huelga, ya que se carece del marco jurídico apropiado para superarlo.

El pacto laboral entre DEMOS y el SITRAJOR resulta excepcional en relación con los vigentes en otras casas editoriales y sus trabajadores. El clausulado favorece la recuperación automática del poder de compra de los salarios, le otorga al Sindicato participación activa en el Consejo de Administración de la empresa, privilegia permisos y descansos con y sin goce de sueldo, los trabajadores perciben una parte de los ingresos de la facturación de la publicidad, asimismo participan en intercambios no utilizados con descuentos hasta del 50%, reciben ayuda para la práctica de deportes, cursos de idiomas, etc. La dirigencia sindical ha conseguido un contrato colectivo singular en el medio.

La revisión salarial celebrada en marzo de 1989, otorgó un aumento del 27.1%. En 1990 alcanzó el 26% y como consecuencia de la modificación de los salarios mínimos se incrementó nuevamente en 18% con base en la cláusula que establecía la citada obligación.

La última revisión salarial (31 de marzo de 1991) implicó un aumento del 8% sobre la base del vigente al 16 de noviembre de 1990, acompañado de un 3% adicional en las prestaciones. En esta revisión se eliminó la cláusula de ajuste a la par con los porcentajes de modificación de los salarios mínimos y se estableció una nueva que favorece a los trabajadores: se convino que en lo sucesivo se efectuarán ajustes salariales automáticos cuatrimestrales en paralelo y en los mismos términos que resulten de la inflación de acuerdo con el índice de precios al consumidor calculados por el Banco de México. Este arreglo permite a los trabajadores acortar el tiempo de espera en los ajustes. De hecho se trata de un mecanismo de indización de los salarios que resulta inédito en México.

En resumen, los términos acordados en el pacto laboral reflejan los esfuerzos del sindicato por elevar, de manera incesante, las condiciones de bienestar de los trabajadores; empero, también recoge la voluntad de la empresa de hacer de nuestra casa un sitio de trabajo donde se favorezca la creatividad, al tiempo que la remuneración por el desempeño supere, así sea parcialmente, las estrecheces económicas que inducen los tiempos que estamos viviendo.

Queda claro, sin embargo, que no siempre la mejoría económica se ha aparejado con la productividad. Estamos convencidos de la existencia de huecos entre el reconocimiento económico a la labor y la calidad y velocidad de respuesta de los trabajadores a los estímulos. En ocasiones las mejorías en los salarios vía retabulaciones o recategorizaciones, o la creación de formas complementarias de ingreso a través de participaciones, se han dado más por presiones del sindicato que por convenios con la Dirección para elevar la calidad del trabajo y, en su caso, acortar los tiempos de labores críticas.

Queremos insistir, en beneficio de la comunidad de trabajadores y de nuestra empresa en la necesidad de rescatar y poner en práctica convenios de modernización y de productividad. Este tipo de convenios ya se han pactado en el pasado y consiguieron en su momento avances importantes; sin embargo no se les ha dado seguimiento ni se han hecho esfuerzos de actualización permanente que permitan avanzar en la premiación económica al esfuerzo o desempeño marginal de los trabajadores. La rutina y en no pocas ocasiones las actitudes burocráticas se han encargado de desdibujar los propósitos y objetivos originales de los convenios. Debemos insistir en la adopción de técnicas en la administración de recursos humanos que al tiempo que benefician a los trabajadores le permitan a la empresa consolidar posiciones económicas. No se pretende adoptar actitudes de explotación ni desembocar en esquemas económicos inequitativos, deben buscarse metas concertadas de productividad que eleven rendimientos y premien esfuerzos.

Los integrantes del siguiente Consejo de Administración tendrán en este campo amplias posibilidades de realización en la fijación de objetivos y políticas.

7.- RESTAURACION DEL CAPITAL CONTABLE

Acatando las instrucciones derivadas de la Asamblea General Ordinaria de Accionistas del 30 de mayo de 1989 y de la Asamblea Extraordinaria del 21 de septiembre de ese mismo año, se procedió a registrar los acuerdos, dentro de los cuales destaca la recomposición del capital social, mediante la unificación del capital fijo de las series "A" y "AA", la capitalización de dividendos de los poseedores de esas series dentro de una nueva serie "A" y la emisión de la serie B-3 que recoge los dividendos de los accionistas preferentes originales para incrementar el capital social variable.

Para cumplir con el mandato fué necesario llevar a cabo la depuración y ajuste de los registros contables que comprendió el seguimiento de los acuerdos tomados en Asambleas anteriores a partir de la fecha misma de constitución de la sociedad y los acuerdos de los Consejos de Administración; este seguimiento se cotejó con los datos asentados en la contabilidad de la empresa de manera de conciliar acuerdos y registros.

Del ejercicio se llegó a la siguiente integración:

I.- CAPITAL SOCIAL

a).- Capital Social Fijo sin derecho a retiro

Integramente suscrito y pagado, representado por 32 mil acciones comunes de 5,000 pesos cada una a través de la serie A. Esta integración quedó registrada de conformidad con el Acta de Asamblea General Ordinaria de Accionistas celebrada el 21 de septiembre de 1989:

\$160.000.000.

b).- Capital Social Variable

Integramente suscrito y pagado, representado por cuatro emisiones de acciones preferentes:

* Serie "B", 18,800 acciones de 5,000 pesos cada una. La autorización comprendió la emisión de 20,000 acciones pero solo se suscribieron y pagaron 18,800:

\$94.000.000

* Serie "B-1", 22,000 acciones de 5,000 pesos cada una suscritas y pagadas a través de la capitalización del dividendo decretado sobre los resultados de 1986 mediante la fórmula de una acción por cada acción: \$110.000.000

[Esta fórmula incluyó los 94 millones de pesos de la serie B y la suscripción que se tenía en acciones comunes de 13 millones de pesos para la serie A y 3 millones de pesos de la serie AA].

* Serie "B-2", 88,000 acciones suscritas y pagadas a través de la capitalización del dividendo decretado sobre los resultados del año de 1987, mediante la fórmula de dos acciones por cada acción: \$440.000.000

[Hasta la capitalización anterior, existían como base para la aplicación de esta fórmula: las series A y AA por 16 millones de pesos, la B por 94 millones y la B-1 por 110 millones de pesos, lo que suma un total de 220 millones, a razón de dos acciones por cada una, resulta el total suscrito de la B-2, como se consigna en el párrafo anterior].

* Serie "B-3", 169,200 acciones suscritas y pagadas a través de la capitalización del dividendo decretado sobre las utilidades de 1988, a través de la fórmula de 1.5 acciones por cada una de las que poseen los accionistas originales de la serie B y de las que adquirieron posteriormente mediante el mecanismo de capitalización: \$846.000.000

RESUMEN

a).- Capital Social Fijo	160.000.000
b).- Capital Social Variable	1,490.000.000
Total	1,650.000.000

II.- RESERVAS

* Reserva legal		<u>\$232.100.000</u>
Separación del 5% de resultados obtenidos durante el ejercicio de 1987	\$ 77.000,000	
5% de los resultados obtenidos en 1988	\$155.100,000	
* Reserva de reinversión		<u>\$2.700.000.000</u>
Resultados de 1986	\$200.000.000	
Resultados de 1988	\$2,500.000.000	
* Reserva de contingencias		<u>\$495.000.000</u>
Resultados de 1986	\$82.400.000	
Ajuste para traspasar a la cuenta de Capital Social Preferente	<u>(\$5.000.000)</u>	
Remanente de la separación sobre resultados 1986	\$77.400.000	
Resultados de 1987	\$300.000.000	
Resultados de 1988	\$117.600.000	

III.- RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES

* Importe de los movimientos de 1984 a 1987		<u>\$13.881.553</u>
Reintegro a resultados del excedente de provisiones a dividendos por pagar a acciones preferentes en 1986	\$8.959,400	
Diferencias en aplicaciones erróneas en las diversas cuentas de capital	(77,586)	

Reintegro a resultados de la cuenta aportaciones de Accionistas a Cuenta de Aumentos de Capital, por corresponder ésta a ingresos diversos	\$1.297,073
Excedentes del reparto de los resultados de 1987 que originalmente se aplicó por \$443.702,927, debiendo ser, conforme al acuerdo de la Asamblea por 440 millones	\$3.702,927
Diversas aplicaciones atribuibles a redon deo de cifras	261
Reintegro a resultados del exceso a la provisión de dividendos por pagar a acciones preferentes en 1988	\$63.414,700
Remanente a resultados de 1988 y del saldo de ejercicios anteriores hasta 1987 que se formó como base para las aplicaciones acordadas en la Asamblea General Ordinaria del 30 de mayo de 1989	\$50.641,000
Diferencias por redondeo de cifras entre 1987, 1988 y 1989	\$131
Saldo de los resultados de ejercicios anteriores hasta las aplicaciones acor dadas por la Asamblea General Ordinaria de mayo de 1989	\$127.936,384

Resultados del ejercicio de 1989

(\$1,920.818,000)

Acatando el mandato de la última Asamblea General Ordinaria de Accionistas, hemos emitido los títulos que amparan las acciones de los actuales tenedores, comunes y preferentes, de acuerdo con el libro de accionistas. Los títulos definitivos se canjearán por los títulos anteriores y a partir de hoy están a disposición de los señores accionistas en la Gerencia General del diario.

8.- GRUPO CORPORATIVO Y EMPRESAS FILIALES

La organización para producir La Jornada partió de un núcleo central constituido por DEMOS y por varias empresas filiales a su servicio casi exclusivo que complementan sus operaciones. Algunas de ellas como Distribuidora de Medios, Imprenta de Medios y Servicios Administrativos para la Comunicación de hecho son áreas integrantes de todo el proceso productivo del periódico pero con una organización jurídica independiente.

La decisión de adoptar esas modalidades se basó en la estrategia de las ventajas comparativas que tienen las organizaciones corporativas respecto de la empresa individual.

Lo que sigue es el análisis consolidado del grupo y los resultados de cada una de las empresas que lo integran. Por la importancia que tiene al interior del grupo y por ser la empresa tenedora, en los capítulos anteriores se hizo referencia expresa a DEMOS {Desarrollo de Medios}. Ahora nos referiremos al corporativo y al resto de las empresas que lo integran.

En los siguientes cuadros se presentan dos juegos de cifras. El primero se refiere al cuadro comparativo de balances consolidados reexpresados por Casas Alatríste a partir de valores de 1990, así como los estados de resultados comparativos consolidados, también reexpresados. En este primer juego la comparación se hace para los años 1989 y 1990.

En el siguiente juego de cuadros se presentan tanto los balances como los estados de resultados a valores históricos. La comparación histórica de los estados financieros se da para los años 1988, 1989, 1990 y de enero a junio de 1991.

En el comparativo de balances consolidados reexpresados destacan varias cifras y relaciones:

- a). El activo total del grupo se incrementó en 23% al pasar de 14,831 millones en 1988 a 18,276 millones en 1990.
- b). El pasivo total se incrementó en 7.7% ya que de 8.547 millones que se tenían registrados en 1989, pasó a 9,203 millones en 1990.
- c). Los incrementos más importantes en el activo total se dieron en los rubros del circulante y al interior de éste el renglón de cuentas por cobrar es el que registra el mayor aumento como reflejo del incremento en las ventas de 1990.
- d). Como resultado de la nueva composición de cifras, la relación entre activo circulante y pasivo circulante mejoró: en 1988 por cada peso de activo circulante se tenían 91 centavos de pasivo a corto plazo, en tanto que en 1990 esa proporción se abatió a 77 centavos de obligaciones exigibles a corto plazo por cada peso de activo circulante. Conviene señalar que en el total del pasivo a corto plazo el renglón de impuestos por pagar (IVA fundamentalmente) es el que explica el aumento total de las obligaciones a corto plazo, derivado a su vez del aumento en las ventas y del hecho que los impuestos al IVA se pagan hasta el momento en que se efectúa el cobro de las cuentas. Este tratamiento se da exclusivamente en DEMOS la cual tiene el 79% de los impuestos por pagar.
- e). Por el lado del patrimonio del grupo corporativo de La Jornada, el capital contable se incrementó en 44.6%, producto del aumento de 6,252 millones que había en 1989 a 9,041 millones en 1990.
- f). Los resultados del año cambiaron sustancialmente, de una pérdida consolidada del grupo de 3,380 millones en 1989, se pasó a una utilidad de 2,717 millones. En términos relativos significó un aumento de 180%. Este cambio radical se originó por el aumento en las ventas y la disminución en los costos y en los gastos de operación. Las ventas aumentaron 20%, los costos de producción se abatieron 3.4% y los gastos de operación disminuyeron 11.8%. Así, entre 1989 y 1990 la utilidad bruta aumentó 81% y la de operación lo hizo en 290%.

NOTA: Las cifras incluidas en los incisos e) y f) contienen la participación minoritaria: \$20.3 millones en 1990 y (\$25.8) en 1989.

Al 30 de junio de 1991, la utilidad neta del grupo, ya reexpresada, ascendió a 7,342 millones de pesos, o sea 2.7 veces más que la obtenida en los 12 meses del ejercicio anterior.

El juego de cuadros a valores históricos también aporta luces interesantes:

- a). En 1988 el activo total a precios corrientes fue de 6,912 millones, subió a 9,369 en 1989, en 1990 su valor total neto resultó de 15,387 y en junio de 1991 fué de 22,950 millones. Mientras eso ocurría en los rubros de propiedades y derechos, el pasivo total evolucionó en esos mismos años así: 2,081, 6,578, 9,203 y 8,203 millones respectivamente. La relación de apalancamiento, o sea, el pasivo total que se adeuda por cada peso de activo total se comportó de la siguiente manera:

1988	1 x 0.30
1989	1 x 0.70
1990	1 x 0.60
a junio 1991	1 X 0.36

El salto de la relación en 1989 se explica por la contratación del crédito para comprar las rotativas y diversos préstamos bancarios para sortear las dificultades de liquidez. A pesar de la mejoría de la relación en 1990, en ese año se tiene un pasivo elevado, como resultado del aumento en más de 100% de los impuestos por pagar, sin embargo al cierre de junio del presente año la relación de apalancamiento mejoró de manera ostensible.

- b). El capital contable en 1988 ascendió a 4,831 millones de pesos. En 1989 y como resultado de las pérdidas de ese año se abatió a 2,791 millones, en 1990 se recupera hasta alcanzar 6,184 millones y a junio de 1991 alcanzó 14,747. La relación entre capital contable y pasivo total evolucionó así:

1988	1 x 0.43
1989	1 x 2.36
1990	1 x 1.49
a junio 1991	1 X 0.56

El grupo habría perdido autonomía financiera en 1989 al punto de adeudar 2.36 pesos por cada peso de capital contable, a partir de 1990 mejora la situación y hacia en primer semestre de 1991 se aprecia una franca recuperación al registrarse 56 centavos de pasivo por cada peso de capital contable.

- c). Los resultados netos a precios corrientes pasaron de 2,807 millones en 1988 a una pérdida de 2,035 millones, a una utilidad de 3,320 millones en 1990 y de 8,563 a junio de 1991. En estos últimos años se supera el bache económico de 1989 gracias al incremento en las ventas, a un aumento moderado en los costos de producción y a la disminución en términos monetarios corrientes de los gastos de operación.

A partir de 1990, luego que la crisis económica y financiera tocara fondo en 1989, se inicia la recuperación y consolidación del grupo empresarial de La Jornada.

A pesar de los resultados del último ejercicio (1990) y de las mejores perspectivas que se tienen al cierre de 1991, para el grupo en su conjunto, consideramos que deben revisarse las tarifas que se aplican a los servicios que prestan las filiales de manera que la tenedora DEMOS recupere los apoyos financieros que les ha dado y cada empresa en particular muestre resultados positivos, así sean éstos mínimos, de tal forma que ofrezca posiciones sanas. Desde luego la revisión de tarifas deberá hacerse dentro del marco de la estrategia fiscal que se tiene establecida.

En seguida se hace una breve reseña de la situación económica y financiera de las empresas filiales de DEMOS.

GRUPO CORPORATIVO LA JORNADA
COMPARATIVO DE BALANCES CONSOLIDADOS
MILES DE PESOS, CIFRAS DEL DICTAMEN DE 1990

			VARIACION	
	1989	1990	IMPORTE	%
A C T I V O				
CIRCULANTE				
ELECTIVO	701,629	1,307,892	606,263	86.4%
CUENTAS POR COBRAR	6,116,173	11,606,522	5,490,349	89.8%
ESTIMACION PARA CUENTAS INCORRIBLES	(754,424)	(1,719,298)	(964,874)	127.7%
	5,361,749	9,887,224	4,525,475	84.4%
IMPUESTO AL VALOR AGREGADO, IMPUESTO SOBRE -				
LA RENTA E IMPUESTO AL ACTIVO	183,074	57,778	(125,296)	-68.4%
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	507,865	352,304	(155,561)	-30.6%
INVENTARIO	270,440	259,189	(11,251)	-4.2%
SUMA EL ACTIVO CIRCULANTE	7,024,757	11,864,387	4,839,630	68.9%
MOBILIARIO Y EQUIPO, NETO	7,230,820	5,922,197	(1,308,623)	-18.1%
OTROS ACTIVOS, NETO	575,210	489,979	(85,231)	-14.8%
SUMA EL ACTIVO	14,830,787	18,276,563	3,445,776	23.2%
P A S I V O				
A CORTO PLAZO:				
PROVEEDORES	1,035,852	1,881,755	845,903	81.7%
ACREEDORES DIVERSOS Y OTROS PASIVOS ACUMULADOS	2,024,553	1,931,306	(93,247)	-4.6%
IMPUESTOS POR PAGAR	1,970,201	3,300,246	1,330,045	67.5%
PRESTAMO BANCARIO	1,292,333	537,736	(754,597)	-58.4%
PART. DE LOS TRABAJADORES EN LAS UTILIDADES	32,542		(32,542)	-100.0%
SUMA EL PASIVO A CORTO PLAZO	6,361,781	7,653,243	1,291,462	20.3%
PRIMA DE ANTIGUEDAD - RESERVA PARA PAGO DE		110,699	110,699	100.0%
PRESTAMO BANCARIO	2,184,928	1,439,297	(745,631)	-34.1%
SUMA EL PASIVO	8,546,709	9,203,239	656,530	7.7%
INTERES MINORITARIO	7,691	7,691	0	0.0%
CAPITAL CONTABLE				
CAPITAL SOCIAL	7,477,765	7,477,765	0	0.0%
RESULTADO MONETARIO ACUMULADO	(8,186,488)	(8,186,488)	0	0.0%
RESERVA LEGAL	582,159	582,159	0	0.0%
RESERVA DE REINVERSION	8,283,986	8,283,986	0	0.0%
RESERVA PARA CONTINGENCIAS	1,899,610	1,899,610	0	0.0%
RESULTADO ACUMULADO:				
DE AÑOS ANTERIORES	(426,542)	(3,687,988)	(3,261,446)	764.6%
DEL AÑO	(3,354,103)	2,696,589	6,050,692	-180.4%
	(3,780,645)	(991,399)	2,789,246	-73.3%
SUMA EL CAPITAL CONTABLE	6,276,387	9,365,633	2,789,246	44.4%
SUMA EL PASIVO Y EL CAPITAL CONTABLE	14,830,787	18,276,563	3,445,776	23.2%

GRUPO CORPORATIVO LA JORNADA

COMPARATIVO DE ESTADOS DE RESULTADOS CONSOLIDADOS
MILES DE PESOS, CIFRAS DEL DICTAMEN 1990

	1 9 8 9	1 9 9 0	VARIACION	%
INGRESOS	28,877,328	34,755,408	5,878,080	20.4%
COSTO	20,756,732	20,057,254	(699,478)	-3.4%
UTILIDAD BRUTA	8,120,596	14,698,154	6,577,558	81.0%
GASTOS DE OPERACION:				
GASTOS GENERALES	2,963,443	4,386,711	1,423,268	48.0%
GASTOS DE ADMINISTRACION	7,863,269	5,162,164	(2,701,105)	-34.4%
	10,826,712	9,548,875	(1,277,837)	-11.8%
UTILIDAD (PERDIDA) DE OPERACION	(2,706,116)	5,149,279	7,855,395	-290.3%
COSTO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO:				
INTERESES, NETO	(297,957)	(925,332)	(627,375)	210.6%
UTILIDAD (PERDIDA) EN CAMBIOS	23,666	(87,704)	(111,370)	-470.6%
(PERDIDA), UTILIDAD EN POSICION MONETARIA	100,298	(645,285)	(745,583)	-743.4%
	(173,993)	(1,658,321)	(1,484,328)	853.1%
UTILIDAD (PERDIDA) DESPUES DEL COSTO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO	(2,880,109)	3,490,958	6,371,067	-221.2%
OTROS GASTOS (INGRESOS) NETO	(211,113)	(325,247)	(114,134)	54.1%
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES DE PROVISIONES	(3,091,222)	3,165,711	6,256,933	-202.4%
PROVISIONES PARA:				
IMPUESTO SOBRE LA RENTA - IMPUESTO DE ACTIVO	(281,948)	(420,946)	(138,998)	49.3%
PARTICIPACION DE UTILIDADES A LOS TRABAJADORES	(6,768)	(27,819)	(21,051)	311.0%
	(288,716)	(448,765)	(160,049)	55.4%
UTILIDAD (PERDIDA) NETA DEL AÑO	(3,379,938)	2,716,946	6,096,884	-180.4%
PARTICIPACION MINORITARIA EN EL RESULTADO DEL AÑO	25,835	(20,357)	(46,192)	-178.8%
UTILIDAD (PERDIDA) NETA DEL AÑO	(3,354,103)	2,596,589	6,050,692	-180.4%

GRUPO CORPORATIVO LA CORVAJA
COMPARATIVO DE BALANCES CONSOLIDADOS
POR LOS AÑOS 1988, 1989 Y 1990
(MILES DE PESOS A CIFRAS HISTÓRICAS)

	1988			1989			1990		
	1988	1989	1990	1988	1989	1990	1988	1989	1990
ACTIVO									
CIRCULANTE									
EFECTIVO	1,017,120	700,000	667,019	-13.2%	1,408,077	649,070	-56.8%		
CUENTAS POR COBRAR	4,421,005	4,700,890	289,867	-8.2%	11,508,570	6,795,481	-41.7%		
ESTIMACIÓN PARA CUENTAS INCORRIBLES	(115,766)	(591,941)	(473,875)	-21.6%	(1,719,248)	(1,127,755)	-34.7%		
	4,304,959	4,118,951	(186,008)	-4.2%	9,789,324	5,668,326	-41.6%		
IMPUESTO AL VALOR AGREGADO, IMPUESTO SOBRE LA RENTA E IMPUESTO AL ACTIVO	30,261	140,904	90,347	179.5%	57,773	67,125	15.9%		
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	283,804	398,571	114,767	40.4%	752,314	(46,367)	-11.6%		
INVENTARIOS	60,714	268,142	147,409	241.6%	176,311	68,159	-61.4%		
SUMA ACTIVO CIRCULANTE	5,406,867	5,406,574	(300,389)	-5.5%	11,902,041	6,495,470	-45.3%		
CUENTAS CORRIENTES INTERCOMPAÑIAS	236,927		(236,927)	-100.0%					
MAQUINARIA Y EQUIPO NETO	745,499	3,526,113	2,780,614	373.0%	3,109,136	(416,977)	-11.6%		
OTROS ACTIVOS NETO	22,406	436,654	414,245	1848.8%	375,927	(60,727)	-13.9%		
SUMA EL ACTIVO	6,411,795	9,369,341	2,457,546	35.6%	15,387,107	6,017,766	-60.5%		
PASIVO									
A CORTO PLAZO:									
PROVEEDORES	112,627	797,238	684,411	606.6%	1,691,755	1,064,517	-37.0%		
PROVEEDORES DIVERSOS Y OTROS PASIVOS ACUMULADOS	676,015	1,535,187	682,172	130.5%	1,531,506	373,719	-24.0%		
IMPUESTOS POR PAGAR	900,969	1,516,357	615,389	68.3%	3,200,246	1,783,699	-44.2%		
PRESTAMOS RECIBIDOS		999,256	999,256		539,736	(459,529)	-85.3%		
PART. DE LOS TRABAJADORES EN LAS UTILIDADES	391,179	25,277	(365,902)	-97.5%	0	(25,277)	-100.0%		
SUMA EL PASIVO A CORTO PLAZO	2,080,990	4,896,315	2,615,325	135.3%	7,453,242	2,756,926	-63.3%		
PASIVA DE ANTIGÜEDAD					110,699	110,699	100.0%		
PRESTAMO BANCARIO		1,681,619	1,681,619		1,435,297	(243,322)	-16.4%		
SUMA EL PASIVO	2,080,990	6,577,934	4,496,944	216.1%	9,203,239	2,625,305	-71.5%		
INTERESES MINORITARIOS	120	520	400	333.3%	320	0	0.0%		
CAPITAL CONTABLE									
CAPITAL SOCIAL	660,000	1,660,000	1,000,000	151.5%	1,650,000	(10,000)	-0.6%		
RESERVA LEGAL	77,000	232,100	155,100	201.4%	232,100	0	0.0%		
RESERVA DE REINVERSIÓN	200,000	2,700,000	2,500,000	1250.0%	2,700,000	0	0.0%		
RESERVA PARA CONTINGENCIAS	320,400	500,000	117,600	30.8%	495,000	(8,000)	-1.6%		
RESULTADOS ACUMULADOS:									
DE AÑOS ANTERIORES	704,458	(265,804)	(970,464)	-137.7%	(2,213,917)	(1,945,111)	12.1%		
DEL AÑO	2,806,627	(2,035,407)	(4,642,034)	-172.5%	3,320,165	3,355,572	1.0%		
	3,511,285	(2,301,213)	(5,612,498)	-165.5%	1,106,248	3,407,461	208.1%		
SUMA EL CAPITAL CONTABLE	4,630,685	2,790,887	(2,039,798)	-42.2%	6,193,748	2,392,461	-61.3%		
SUMA EL PASIVO Y EL CAPITAL	6,411,795	9,369,341	2,457,546	35.6%	15,387,107	6,017,766	-60.5%		

GRUPO CORPORATIVO LA JORNADA

COMPARATIVO DE ESTADOS DE RESULTADOS
CONSOLIDADOS 1988, 1989, 1990
(MILES DE PESOS, EN CIFRAS HISTORICAS)

	1988	1989	VARIACION	%	1990	VARIACION	%
INGRESOS	15,406,655	20,130,823	4,724,168	30.7%	31,354,583	11,223,760	55.8%
COSTO	8,494,544	14,348,379	5,853,835	68.9%	20,010,403	5,662,024	39.5%
UTILIDAD BRUTA	6,912,111	5,782,444	(1,129,667)	-16.3%	11,344,180	5,561,736	96.2%
COSTOS DE OPERACION:							
GASTOS GENERALES	800,229	2,728,738	1,928,509	241.0%	2,518,823	(209,915)	-7.7%
GASTOS DE ADMINISTRACION	3,219,703	4,527,317	1,307,614	40.6%	4,204,958	(322,359)	-7.1%
	4,019,932	7,256,055	3,236,123	80.5%	6,723,781	(532,274)	-7.3%
UTILIDAD (PERDIDA) DE OPERACION	2,892,179	(1,473,611)	(4,365,790)	-151.0%	4,620,399	6,094,010	-413.5%
COSTO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO:							
INTERESES	56,393	(224,019)	(280,412)	-497.2%	(811,973)	(587,954)	262.5%
UTILIDAD (PERDIDA) EN CAMBIOS	(9,108)	12,125	21,233	-233.1%	(86,664)	(98,789)	-814.8%
	47,285	(211,894)	(259,179)	-548.1%	(898,637)	(686,743)	324.1%
UTILIDAD (PERDIDA) DESPUES DEL COSTO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO	2,939,464	(1,685,505)	(4,624,969)	-157.3%	3,721,762	5,407,267	-320.8%
OTROS (GASTOS) INGRESOS	442,005	(147,303)	(589,308)	-133.3%	21,941	169,244	-114.9%
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES DE PROVISIONES	3,381,469	(1,832,808)	(5,214,277)	-154.2%	3,743,703	5,576,511	-304.3%
PROVISIONES PARA:							
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	(115,027)	(201,781)	(86,754)	75.4%	(400,493)	(198,712)	98.5%
IMPUESTO AL ACTIVO DE LAS EMPRESAS	(2,722)	(818)	1,904	-69.9%		818	-100.0%
PARTICIPACION DE UTILIDADES A LOS TRABAJADORES	(393,679)		393,679	-100.0%	(23,045)	(23,045)	
	(511,428)	(202,599)	308,829	-60.4%	(423,538)	(220,939)	109.1%
(PERDIDA) UTILIDAD NETA DEL AÑO	2,870,041	(2,035,407)	(4,905,448)	-170.9%	3,320,165	5,355,572	-263.1%
DIVIDENDOS A ACCIONES PREFERENTES	63,414		63,414	100.0%			
RESULTADO NETO DEL AÑO	2,806,627	(2,035,407)	(4,842,034)	-172.5%	3,320,165	5,355,572	-263.1%
	=====	=====	=====		=====	=====	

NOTA: El resultado neto del año incluye el interés minoritario (0.9%).

1.- IMPRENTA DE MEDIOS, S.A. de C.V.

La creación de Imprenta de Medios constituye la culminación de la integración vertical del grupo DEMOS en la consolidación de los procesos de edición, producción, impresión y circulación de sus publicaciones.

El 19 de enero de 1989 se constituyó esta filial con un capital social fijo inicial de 10 millones de pesos, el cual se incrementó el 19 de septiembre del mismo año en 490 millones en la parte variable del capital social, para alcanzar un total de 500 millones.

Como comentamos anterioremente, gracias al contrato inicial de maquila que firmamos con TIDISA, La Jornada pudo salir a la circulación. Los términos del contrato permitieron acumular excedentes económicos y resolver parcialmente las graves carencias financieras de una empresa como DEMOS que nació de la iniciativa de una comunidad inquieta y preocupada por difundir con objetividad la realidad nacional e internacional, pero carente de recursos para hacer frente a las grandes demandas de inversión que significan la creación de un periódico.

Si la hacienda personal de quienes constituimos La Jornada era magra, los términos que acordamos en la escritura constitutiva en cuanto a la participación individual y el control sobre el patrimonio social imposibilita reclutar recursos de socios comunes en condiciones distintas a una estricta igualdad. La democracia en el manejo del diario se hizo extensiva a la participación económica individual.

Así pues, el contrato de maquila favoreció la consolidación de la primera etapa del diario; pero, en la medida en que aumentó la demanda, con ella se multiplicaron los riesgos industriales de un taller alejado de la redacción y cuya capacidad de producción y diseño no estaban a tono con mayores volúmenes de impresión.

Se requería avanzar aceleradamente en la independencia industrial de La Jornada. Finalmente organizamos Imprenta de Medios. Las instalaciones del taller prácticamente se concluyeron en agosto de 1989 y se iniciaron de inmediato las pruebas y la capacitación del personal; durante los meses de noviembre y diciembre de ese año el taller arrancó en paralelo con TIDISA y en enero de 1990 quedó como única opción de impresión.

El equipo que se instaló consta de dos modernas rotativas marca Atlas construidas en 1989. Tienen una capacidad de producción teórica o de placa de 30 mil ejemplares por hora en formato tabloide de 48 páginas y alternativas de producción a tamaños carta y media carta.

Sin embargo, las rotativas carecen de mecanismos de alimentación automática de papel, en consecuencia su capacidad real de producción, en la actualidad, se limita a 16,500 ejemplares por hora como máximo, toda vez, que las operaciones de alimentación del papel tienen que hacerse con medios mecánicos elementales y con labores manuales.

A la maquinaria básica se le dotó con un equipo de fotomecánica con cámara marca "Nauri", una procesadora "Komatic", un ultramatic con película de acceso rápido, una insoladora "Nauri", dos flejadoras automáticas, contadoras automáticas, un equipo de recuperación de plata del proceso de fotomecánica y una subestación eléctrica con doble alimentación (preferente y emergente).

Además, de acuerdo con los resultados del estudio de mecánica del suelo fué necesario recimentar el sitio donde se instalaron las rotativas.

Para la adquisición de las rotativas se contrató un crédito refaccionario complementario por 2,111 millones de pesos con el Eximbank a través del Banco Nacional de Comercio Exterior y tramitado con Banamex como banca de primer piso. Las características del crédito fueron: un año de gracia (de agosto de 1989 a agosto de 1990), cuatro años de plazo con amortizaciones semestrales de capital a partir de noviembre de 1990 y una tasa de interés flotante de CPP más el promedio de la tasa de los CETES, entre dos, multiplicado por 1.04 más dos puntos.

En el compromiso por la independencia industrial del diario, la compra de la maquinaria, la contratación del local, la obtención de este crédito y sus condiciones jugó un papel protagónico David Marquez.

La plantilla final que opera el taller quedó constituida por 35 operarios y ocho personas a nivel administrativo.

La situación financiera y económica de Imprenta de Medios, S. A. de C. V., con base en los estados reexpresados y dictaminados por el Despacho Roberto Casas Alatríste es la siguiente (millones de pesos).

	1990	1989
Activo	<u>3,946.2</u>	<u>4,472.7</u>
Circulante	<u>132.1</u>	<u>302.8</u>
Efectivo	23.8	6.6
Cuentas por cobrar (neto)	52.2	
Otras cuentas por cobrar	7.5	183.6
Impuestos al valor agregado		52.0
Inventarios	48.7	60.5
Mobiliario y equipo (neto)	<u>3,373.2</u>	<u>3,649.6</u>
Otros activos	<u>440.9</u>	<u>520.3</u>
Pasivo y Capital	<u>3,946.2</u>	<u>4,472.7</u>
Pasivo	<u>2,918.2</u>	<u>4,002.0</u>
A corto plazo	<u>1,151.3</u>	<u>954.1</u>
Prestamo Bancario	1,439.3	2,184.9
Compañía Tenedora y Afiliadas	327.6	863.0
Capital contable	<u>1,028.1</u>	<u>470.6</u>
Capital social	759.0	759.0
Pérdida del período anterior	(288.4)	
Utilidad del Año	557.4	(288.4)

2.- DISTRIBUIDORA DE MEDIOS, S.A. de C. V.

Esta empresa se constituyó el 6 de junio de 1985. Se le definieron como objetivos principales la distribución, comercialización, importación y exportación de publicaciones de todo tipo.

Inicialmente esta empresa adquiriría la totalidad de la producción del diario y se encargaba de abastecer la demanda a través de la Unión de Voceadores y de su distribución al interior del país. Sin embargo, este esquema implicaba para DIMOS quedar sujeta al tratamiento fiscal establecido en el régimen general y en cambio, si la venta la efectuaba directamente DEMOS, la operación quedaba sujeta al denominado régimen especial de tributación que resultaba más conveniente

En tal razón a partir del primero de abril de 1989, DIMOS opera la distribución del diario como agencia de servicios.

Conviene destacar que esta empresa enfrenta problemas derivados de la salida tarde del diario tanto en la Unión de Voceadores como en ocasiones con la llegada tarde a las plazas del interior por no alcanzar a despacharlo en los primeros vuelos.

Asimismo la empresa compite en condiciones de desventaja con otros diarios nacionales en el interior del país ya que por razones de costo no hemos logrado armar oficinas de distribución regionales como las que operan otros diarios con los beneficios de vigilar más de cerca la distribución, la cobranza y el contacto con anunciantes.

En otro plano de problemas, se hace necesario reemplazar buena parte del equipo de distribución y establecer convenios de capacitación y desarrollo de personal que se traduzca en mayor productividad y estar en aptitud de ofrecer servicios de distribución a otras publicaciones.

Asimismo será indispensable avanzar aún más en la organización funcional y estructural de la empresa y afinar los registros y mecanismos de control. Esto es fundamental para consolidar los procedimientos que se están instalando y que servirán, entre otros propósitos, para certificar la circulación del diario.

De acuerdo con los estados financieros reexpresados por el despacho de auditoría externa, la situación financiera de DIMOS es la siguiente:

	1990	1989
Activo	<u>214.5</u>	<u>237.5</u>
Circulante	<u>155.6</u>	<u>164.0</u>
Efectivo	77.4	31.7
Cuentas por cobrar (neto)		24.1
Otras Cuentas por cobrar	60.9	21.7
Impuestos Pagados en Exceso	17.3	86.4
Mobiliario y Equipo (neto)	58.2	73.3
Otros Activos	0.7	0.2
Pasivo y Capital	<u>214.5</u>	<u>237.5</u>
Pasivo	<u>429.2</u>	<u>380.7</u>
A corto Plazo	<u>187.5</u>	<u>121.6</u>
Acredores Diversos	113.6	14.5
Impuesto por Pagar	73.9	107.1
Compañía Tendora y Afiliadas	241.7	259.1
Capital contable	<u>(214.7)</u>	<u>(143.3)</u>
Capital social	16.4	16.4
Exceso de Actualizacin	6.0	6.0
Pérdidas del Años Anteriores	(165.7)	(40.7)
Pérdida del Ao	(71.4)	(124.9)

3. AGENCIA DE SERVICIOS INTEGRALES DE COMUNICACION, S. A. de C.V.

Esta empresa se constituyó el 17 de diciembre de 1987 e inició sus operaciones en 1988. Su objeto principal es la producción, venta, alquiler, consignación y distribución, ya sea directa o indirecta, a su nombre o como agente, mediador, representante o distribuidor de información, fotografías, caricaturas, libros, revistas, periódicos, películas, grabaciones y discos, así como la producción de cine, teatro, radio y televisión.

Es conveniente señalar que esta empresa es la única, de las actuales filiales que están operando, que tiene una marcha independiente del ciclo operativo y de producción del diario. Se organizó para vender a otros medios noticias que se generan en La Jornada, como criterio para aprovechar la infraestructura que tiene montada el periódico.

En 1989 ASIC contaba con 14 clientes y en 1990 se incrementó a 19. En el primero de los años aportó al grupo corporativo ingresos por 121 millones y en el segundo 171 millones equivalentes a las ventas noticiosas que le hace DEMOS.

En 1990 se iniciaron las gestiones para acceder a un canal vía satélite (Morelos II) para transmitir la información a los medios que adquieren la noticia. Finalmente en septiembre de 1991 ya está instalado y funcionando este sistema de comunicación que nos coloca a la par de NOTIMEX e INFOSEL (El Norte de Monterrey).

El canal vía satélite le abre a esta empresa un ancho campo de acción en materia comercial ya que se podrá acceder a más usuarios en la República y contar con clientes potenciales en el sur de los Estados Unidos, centroamérica y en los países del Caribe, independientemente de los arreglos que puedan celebrarse para la interconexión con otros satélites.

Debemos llamar la atención en la repercusión que tiene la entrega tardía de materiales de la redacción en las transmisiones de ASIC que nos han llevado a la cancelación del servicio a varios clientes.

Con objeto de convertir en una realidad comercial rentable las facilidades de comunicación con que se cuenta, es necesario destinar recursos de inversión para, mediante convenios de venta o renta, dotar a los usuarios potenciales del equipo receptor que permita bajar la información de nuestro canal.

Las actividades de esta filial tienen un futuro promisorio.

De acuerdo con el dictamen de los estados reexpresados por Casas Alatríste, la situación financiera de ASIC en 1989 y 1990 fué la siguiente:

	1990	1989
Activo	<u>67.5</u>	<u>67.2</u>
Circulante	<u>66.6</u>	<u>67.2</u>
Efectivo	13.2	35.8
Cuentas por cobrar (neto)	38.5	15.5
Impuestos al valor agregado	14.9	15.9
Equipo de cómputo	<u>0.9</u>	<u>—</u>
Pasivo y Capital	<u>67.5</u>	<u>67.2</u>
A corto Plazo	<u>153.3</u>	<u>142.1</u>
Acredores Diversos		19.7
Impuesto por Pagar		1.0
Compañía Tendora y Afiliadas	153.3	121.4
Capital contable	<u>(85.8)</u>	<u>(74.9)</u>
Capital social	11.8	11.8
Insuficiencia en Actualización	(4.0)	(4.0)
Pérdidas Acumuladas	(82.8)	(0.3)
Pérdidas del Año	(10.8)	(82.4)

4. SERVICIOS ADMINISTRATIVOS PARA LA COMUNICACION, S. A. de C.V.

La compañía fue constituida el 28 de agosto de 1987. La actividad principal de la sociedad es prestar servicios profesionales y técnicos en el ramo contable, legal, financiero, económico y de administración de toda clase de empresas de carácter comercial o industrial.

Como la mayor parte de las filiales, esta empresa forma parte del conjunto de operaciones que hacen posible la producción de La Jornada. Sus actividades son de carácter interno y sus servicios están imbricados con tareas administrativas.

La situación financiera de SACSA, con base en los estados financieros reexpresados por el auditor externo es la siguiente:

	1990	1989
Activo	<u>179.5</u>	<u>36.3</u>
Circulante	<u>67.5</u>	<u>15.5</u>
Efectivo	2.1	5.3
Cuentas por cobrar	61.1	4.5
ISR pagado en exceso	4.4	5.7
Compaa Tenedora y Afiliadas	110.9	19.5
Mobiliario y equipo	<u>1.0</u>	<u>1.1</u>
Pasivo y Capital	<u>179.5</u>	<u>36.3</u>
Pasivo	<u>239.4</u>	<u>70.1</u>
Acreedores Diversos	<u>28.8</u>	<u>36.9</u>
Impuestos por Pagar	210.7	33.2
Capital contable	<u>(59.9)</u>	<u>(33.9)</u>
Capital social	3.4	3.4
Exceso en Actualizacin	5.5	5.5
Perdidas Acumuladas	(42.8)	(33.5)
Perdidas del Año	(26.0)	(9.3)

5. DESARROLLO INTERNACIONAL DE MEDIOS, S. A. de C. V.

Esta empresa se constituyó el 17 de diciembre de 1987, y su objeto principal se definió como la producción, venta y consignación de información, fotografía, cartones e impresiones de cualquier tipo.

La organización de la empresa se orientó a la publicación de una revista en inglés que ampliara y complementara el aspecto informativo de La Jornada. El argumento sustantivo que dió base a la creación del Mexico Journal fue constituir un canal de comunicación hacia las comunidades de habla inglesa dentro del país y en el extranjero con objeto de ofrecer a los lectores información verosímil del acontecer nacional.

A pesar de las bondades de la idea el proyecto no prosperó. El mercado no respondió a las expectativas no obstante la calidad profesional de quienes la elaboraban. DEMOS apoyó financieramente sus operaciones deficitarias durante varios meses con la esperanza de encarrilar el proyecto y dotarlo de autonomía financiera, sin embargo no se cumplieron esos propósitos, hasta que finalmente en la Asamblea Extraordinaria del 21 de septiembre de 1989 se tomó el acuerdo de ofrecer el proyecto en venta o liquidarlo.

No hubo interés en adquirirlo y se tomó la decisión de dejarlo en suspensión de operaciones hasta encontrar el momento fiscal apropiado para liquidarlo.

Expliquémonos, no se pudo efectuar la liquidación en 1989 por que entre octubre y diciembre de ese año se intentó vender la empresa. El último número de la revista apareció el 16 de diciembre de 1989.

Posteriormente, a partir de enero de 1990 se concluyen las negociaciones para la liquidación del personal, se negocian los términos de pago de pasivos a favor de proveedores y se inicia el reembolso de las suscripciones no ejercidas a partir de la solicitud de los beneficiarios.

Por otra parte, el estado de la contabilidad no permitió conocer la situación real en la que se encontraba la empresa y se sospechó que por el desorden en los registros, tal vez no se habría cumplido plenamente con las obligaciones fiscales. Esta duda se despejó en el momento en que los auditores externos se abstuvieron de opinar sobre las operaciones de 1989 y encontraron que efectivamente había créditos fiscales insolutos.

Para iniciar el proceso de liquidación, de acuerdo con las disposiciones fiscales a partir de 1990, se requiere contar con estados financieros dictaminados por contador público independiente. Todas las empresas de La Jornada quedaron comprendidas en esa disposición. En consecuencia se requería, ordenar los registros de DIMSA, conseguir el dictámen de los auditores externos para el ejercicio de 1989 y, desde luego para el ejercicio en curso, es decir, 1990 este último ya para efectos fiscales.

Como ya se sabe, el Despacho de Casas Alatríste se abstuvo de opinar sobre los estados financieros de 1989 y en cambio dictaminó las operaciones de 1990. El dictámen de 1990 lo obtuvimos hasta el 28 de octubre del presente año, por lo tanto resultaba imposible iniciar los trámites de liquidación en este año.

Una vez cubiertos los requisitos fiscales -con el dictámen correspondiente-, seguramente la liquidación de la empresa se podrá llevar a cabo en los primeros meses del año entrante.

Con base en los estados reexpresados por Casas Alatríste la situación financiera de DIMSA fue la siguiente:

	1990	1989
Activo	<u>40.3</u>	<u>262.8</u>
Circulante	<u>33.7</u>	<u>252.4</u>
Efectivo	12.5	19.9
Cuentas por cobrar (neto)		199.0
Impuestos al valor agregado	21.1	23.0
Inventarios		10.5

	1990	1989
Mobiliario y equipo	<u>6.6</u>	10.0
Pasivo y Capital	<u>40.3</u>	262.8
Pasivo	<u>514.4</u>	799.2
Proveedores		13.4
Acreedores Diversos		191.1
Impuestos por Pagar	85.7	93.9
Compañía Tenedora y Afiliadas	428.7	500.8
Capital contable	<u>(474.1)</u>	(536.4)
Capital social	23.6	23.6
Exceso en Actualizacin	21.1)	21.1
Perdidas Acumuladas	(581.1)	(452.9)
Perdidas del Año	62.3	(128.2)

Cuando concluya la liquidación de Desarrollo Internacional de Medios en los primeros meses del año entrante, debe quedar claro que las pérdidas acumuladas deberán ser absorbidas en los resultados de 1991. El quebranto, constituido por apoyos financieros de DEMOS a DIMSA y por las pérdidas acumuladas de esta última se estiman del orden de 500 millones de pesos.

9.- APLICACION DE RESULTADOS

Con base en los estados financieros dictaminados, sometemos a la consideración de la Asamblea General Ordinaria de Accionistas la siguiente aplicación de resultados:

Al 31 de diciembre de 1990 el capital contable de DEMOS quedó integrado por los siguientes rubros: (miles de pesos)

Capital social	7,477,765
Resultados monetarios acumulados	(8,213,984)
Reserva legal	582,159
Reserva para reinversión	8,283,986
Reserva de contingencias	1,899,610
Resultados acumulados:	
Ejercicio anterior	(2,573,559)
Del ejercicio de 1990	<u>2,205,453</u>
Total	9,661,430

En primer lugar, para absorber la pérdida de 1989, reexpresada a valores de 1990, y que asciende a 2,573,559, sugerimos cancelar la reserva de contingencias 1,899,610 y tomar 673,949 pesos de la reserva de reinversión. Con estos movimientos, los saldos después de la aplicación quedarían así:

Capital social	7,477,765
Resultado monetario acumulado	(8,213,984)
Reserva legal	582,159
Reserva de reinversión	7,610,037
Resultados del ejercicio (1990)	<u>2,205,453</u>
Total	9,661,430

En segundo lugar, para los resultados de 1990, sometemos a su consideración la siguiente aplicación:

5% de incremento a reserva legal	110,273
10% de dividendo garantizado sobre el capital social preferente correspondiente al año de 1989	149,000
10% de dividendo garantizado sobre el capital social preferente correspondiente al año 1990	149,000
10% de participación al capital social común	16,000

Después de la aplicación de resultados de 1990, los saldos de las cuentas que integran el capital contable quedarían de la siguiente forma:

Capital social	7,477,765
Resultado monetario acumulado	(8,213,984)
Reserva legal	692,432
Reserva de reinversión	7,610,037
Utilidades por aplicar	<u>1,781,180</u>
Total	9,347,430

Se acompaña un cuadro donde se da cuenta de estos movimientos.

Esta composición del patrimonio de la sociedad puede resultar de utilidad cuando se presente a instituciones y particulares en demanda de crédito, por ejemplo para adquirir el mecanismo de alimentación automática de papel y las apiladoras para elevar la capacidad de producción del diario.

10.- EL QUEHACER FUTURO

No intentamos "tirar línea" o señalarle directrices al próximo Consejo de Administración. Lo que sigue es una breve recapitulación de puntos a los que juzgamos necesario se les debe dar seguimiento. Los desarrollos en aspectos técnicos, económicos y financieros, de organización y administración constituyen procesos continuos e independientes de las mejoras que se introduzcan en cada período del cuerpo colegiado. De ahí que los avances cualitativos en la administración trasciendan la gestión de los Consejos e invariablemente, a su conclusión, queden cuestiones y lecturas pendientes.

Este es el caso.

La agenda de puntos es la siguiente:

1.- Aspectos técnicos:

- a).- Con objeto de elevar la productividad del taller de impresión resulta indispensable dotarlo de equipo periférico como apiladoras y transportadores. La inversión rebasa los 600 millones de pesos, sin embargo ayudará a hacer más eficiente el trabajo de los operarios del taller y contribuirá a la reducción de los tiempos de salida de la edición cotidiana.
- b).- En razón de la evolución de la demanda del diario, es necesario decidir si su producción se mantiene entre 60,000 y 70,000 ejemplares por día o si conviene ampliarla. De optarse por lo segundo, será necesario adquirir otra rotativa con alimentación automática de papel. De acuerdo con el perfil tecnológico vigente, con una nueva rotativa prácticamente se duplicaría la actual capacidad de impresión.

Sin embargo, para acceder a un tiro de 120 o 150 mil ejemplares, será indispensable aumentar las páginas destinadas a la publicidad de manera de absorber no solo los costos marginales por mayor consumo de papel y costos de impresión, sino obtener utilidades en consonancia con el monto de las nuevas inversiones.

Otra posibilidad para aumentar el tiraje, es dotar a las actuales rotativas con mecanismos de alimentación automática de papel con lo cual se aumentaría la producción en 45,000 ejemplares por día. Esta decisión implicaría una inversión del orden de 1.2 millones de dólares, monto sensiblemente parecido a la compra de una nueva rotativa equipada con alimentación automática de papel con capacidad de producción de 87,000 ejemplares adicionales.

También será necesario considerar la actual distribución de planta del taller, su capacidad para alojar la nueva rotativa o los mecanismos de alimentación automática y, en su caso, hacer inversiones en recimentación. Otra posibilidad sería conseguir un edificio en venta o renta en el que se ubicaran todas las instalaciones de la empresa o bien adquirir un terreno donde se construyeran las instalaciones ad hoc de DEMOS.

En cualquier caso, el incremento en la capacidad de producción del diario y su eventual reubicación física, implicará aumentar el número de páginas destinadas a la publicidad y tomar en cuenta, o como referente, que la rentabilidad marginal de las nuevas inversiones en todo caso deberá ser superior a la actual tasa interna de retorno.

- c).- Visto el elevado costo de oportunidad del índice de devoluciones, los integrantes del siguiente Consejo de Administración deberán abatirlo a través de medidas disciplinarias que permitan la reducción en el tiempo de entrega de la última plana y la mayor productividad en los trabajos del taller de impresión.

2.- Aspectos comerciales

- a).- A pesar de los avances logrados en la actual captación de la publicidad comercial, se debe separar la promoción de la publicidad comercial de la estatal y social. Se trata de mercados diferentes que obedecen a reglas distintas.

El tamaño del tiraje actual, en tanto medida de aceptación del medio, reclama la concurrencia de especialistas que penetren el mercado de la publicidad comercial con mayor conocimiento de sus reglas. Si nos convencemos de que debemos buscar la diversificación de ingresos publicitarios como estrategia para mantener la línea editorial del diario, nos debemos convencer también de la necesaria profesionalización de los promotores de la publicidad comercial.

3.- Aspectos de distribución

- a).-Es necesario invertir en los medios de transporte y en el adiestramiento de personal de manera de garantizar mayor eficiencia y eficacia en la distribución; resolver de raíz los problemas de atención a suscriptores cuyo número, ya depurado, se mantiene estático debido a la falta de ejemplares, a problemas de organización, a fallas en la disponibilidad de vehículos y a la desatención del área de nuestra empresa en relación con esos lectores. La llegada tarde del diario a los domicilios de los suscriptores es una barrera que no se ha querido o no se ha podido eliminar y cuyo referente limita la promoción del periódico.

A diferencia de los otros medios que ofrecen premios y rifas, nosotros sólo le damos al lector suscrito la promesa de entrega oportuna del diario pero tampoco cumplimos. A pesar de ello, alrededor del 8% del tiraje total se destina a suscriptores quienes siguen fieles y solidarios con nosotros.

- b).- Se requiere consolidar y mejorar el sistema de control de distribuidores en el interior del país y prácticamente eliminar la incidencia de plazas perdidas por salida tarde del diario.

4.-Aspectos administrativos

- a).- Los apremios en la depuración de registros restaron, parcialmente, recursos y atención a otros problemas. Es indispensable concluir la estructura de organización formal de las áreas de La Jornada de manera de regular su funcionamiento a partir del establecimiento claro de objetivos, metas y políticas.
- b).- Es indispensable consolidar el sistema crédito-cobranzas. Se ha avanzado en la depuración de la cartera pero subsisten problemas de recuperación oportuna de adeudos.
- c).- Debemos avanzar más en los sistemas institucionales de información. Concluir el análisis funcional y establecer prioridades en la generación automatizada de reportes para facilitar la toma de decisiones.

5.- Relaciones laborales

- a).- Los trabajadores de La Jornada constituyen una parte fundamental de los pilares que sostienen el periódico. Su desempeño y compromiso con el medio han sido determinantes. Sin embargo las relaciones no han sido siempre tersas. Hubimos de enfrentar estallidos de huelga por unas horas que polarizaron posiciones y enconaron temporalmente el trato cotidiano.
- b).- De haberse prolongado el cierre del diario hubiésemos desembocado en situaciones legales sumamente difíciles dado el estatus de no reconocimiento oficial por parte de las autoridades del trabajo del SITRAJOR.

- c).- Si bien la huelga es un recurso reivindicador extremo, en nuestra comunidad, que se distingue por su singularidad en todos los aspectos, su aplicación como estrategia de lucha debiera casi desterrarse, y en cambio replantear los terminos de las relaciones entre la empresa y el personal sindicalizado y el no sindicalizado de manera de construir de común acuerdo marcos de racionalidad laboral.
- d).- El periódico puede seguir creciendo por la inercia de su propia demanda en el mercado y por la voluntad que pudieran expresar sus accionistas. En todo caso de decidirse por el desarrollo, estaríamos frente a situaciones diferentes del pasado reciente. Los cambios tecnológicos que deberemos asumir para acceder a una empresa más grande y compleja implicarán cambios importantes en la actual cultura laboral.
- e).- Se demandará de programa de capacitación, adiestramiento y desarrollo de personal cuyas habilidades estén en consonancia con nuevas formas de organización para el trabajo y en donde la productividad, los premios al esfuerzo adicional y las sanciones al incumplimiento constituyan códigos y referentes que normen conductas.
- f).- Consideramos que los integrantes del siguiente consejo deberán participar activamente en la organización e institucionalización de las relaciones laborales en general y en la capacitación y adiestramiento del personal y en el diseño de los convenios de productividad y modernización en particular.

Todo este gran marco deber dar paso a nuevas actitudes frente al quehacer cotidiano, desterrar malentendidos y atemperar beligerancias.

6.- Planeación estratégica

a).- Ahora que se han mejorado los sistemas de información, que se han hecho más manejables los problemas financieros, que los aspectos cotidianos están en un rango razonable de control, consideramos que es menester pensar en el futuro y escudriñar los escenarios que condicionarán el desarrollo de nuestra empresa.

Es necesario pronunciarse en torno al futuro deseable y posible de La Jornada, analizar riesgos y oportunidades. El mundo actual está marcado por la velocidad en los cambios tecnológicos y el manejo de la información que de hecho se ha tornado instantánea. No podemos ni debemos quedar rezagados en la evaluación de los escenarios futuros donde se desarrollará La Jornada. El tratado de libre comercio, para citar tan solo una coyuntura de corto plazo, necesariamente modificará la trayectoria histórica de nuestro medio en cuanto al aprovisionamiento de insumos, tecnología de producción del diario, organización para la información cotidiana, competencia con otros medios etc.

A mediano y largo plazo, el énfasis noticioso de los medios radiofónicos y televisivos en términos de oportunidad, segmentación de la información, facilidades de acceso y reproducción; con respecto a los receptores de los mensajes, la generalización en el uso de archivos en medios magnéticos, el acceso electrónico a grandes bases de datos, etc., necesariamente introducirán nuevos patrones informativos que modificarán la tendencia histórica de los medios escritos. Se operarán importantes cambios en las preferencias publicitarias y noticiosas en los medios; los receptores de los mensajes reaccionarán a estímulos diferentes.

En un mundo cambiante y complejo no se vale montarse en la tendencia histórica y aguardar un futuro incierto. Si en algo se ha distinguido La Jornada es en sus posiciones de vanguardia -la aceptación del diario es la medida de esas actitudes de avanzada-Evitemos que el futuro nos alcance y nos sorprenda. Adelantémonos a los hechos cotidianos.

La renovación del Consejo de Administración es la oportunidad para armar una discusión seria, comprometida y objetiva en torno al futuro de nuestra empresa y respecto del empleo óptimo que se deba dar a los excedentes económicos del diario. Pensamos que el foro de discusión no sólo debería abordar el efecto de los cambios tecnológicos y la capacitación y desarrollo de nuestro personal para adaptarlo a esos cambios, sino evaluar el entorno actual y las perspectivas de la política y de la economía nacional e internacional; definir el papel que debe jugar nuestro periódico en escenarios cambiantes; enriquecer la discusión con la visión del futuro de especialistas y con las perspectivas y planteamientos estratégicos de los directores de otros diarios nacionales e internacionales, en fin dejar de flotar hasta cierto punto a la deriva y darle rumbo definido al periódico.

A título personal quiero agradecer el esfuerzo y la entrega de quienes integraron el Consejo de Administración. Sin sus orientaciones, consejos, ayuda y compromiso hubiera sido imposible arribar a la situación en la que ahora nos encontramos.

A nombre de ellos agradezco la confianza que depositaron los señores accionistas en nuestro desempeño.

Muchas gracias

Roberto Morales Martínez

México, D. F. a 26 de Noviembre de 1991

INFORME 1989 - 1990
CUADROS INFORMATIVOS

PRESENCIA DE LA JORNADA

- Resumen Mensual de la Distribución del Tiro 1989
- Distribución y Circulación de La Jornada 1990
- Resumen Mensual de la Distribución del Tiro 1990

ASPECTOS TECNICOS

- Resumen Mensual de Tiempos de Producción 1989-90
- Relación entre la entrega de la última plana y el término del tiro. 1989-90
- Resumen de entregas de la última plana después de las 02.00 Hrs. y de la última entrega a la Unión de Voceadores después de las 05:00 1990-91
- Relación entre las plazas perdidas y el término de tiro por cierre tardío 1989-90
- Relación entre los paros de rotativa y término del tiro. 1989-90
- Reportes de tiempo de presentación de notas por sección. 89-90-91
- Gráficas de comportamiento de notas a tiempo:
 - . General, Economía e Internacionales
 - . Cultura y Deportes
- Gráfica de la Relación de Entregas de Notas y - Hora de Cierre.
 - . Notas de : General, Economía e Internacional 89
 - . Notas de : General, Economía e Internacional 90
 - . Notas de : General, Economía e Internacional 91
- Resumen de Repercusiones en la Distribución, --- Estado Comparativo por los ejercicios: 88-89/89-90
- Proceso de Impresión y Utilización del Papel 1990
- Resumen Anual de Impresión de publicaciones de - La Jornada. 1990

ASPECTOS ECONOMICO-FINANCIEROS

- Balance General Comparativo (valores históricos) 1988-89
- Balance General Comparativo (valores históricos) 1989-90
- Estado de Resultados Comparativo (precios corrientes) 1988-89
- Estado de Resultados Comparativo (valores históricos) 1989-90
- Estado Comparativo de Ventas de Espacio Publicitario, sus rebajas y determinación de las Ventas Netas ----- (precios corrientes) 88-89-90
- Estado Comparativo de Ingresos Varios (precios corrientes) 88-89-90

RESTAURACION DEL CAPITAL CONTABLE

- Estado que muestra la Integración y Formación de la Inversión de los Accionistas (valores históricos) 84-90

- Integración del Capital Social conforme al origen de los suscriptores.
- Integración Individual de la inversión de cada -- Accionista Común al 31 de diciembre de 1990.
- Integración Individual de la inversión de cada -- Accionista Preferente al 31 de diciembre de 1990.

MODELO ECONOMICO FINANCIERO

- Proyecciones para el último semestre de 1991.

PROYECTO DE REPARTO DE RESULTADOS CONSOLIDADOS

- Proyecto de aplicación de resultados consolidados. Valores reexpresados en 1990.
- Proyecto de aplicación de resultados 1989/1990.
- Reexpresados a valores de 1990.
- Proyecto de aplicación de resultados por empresa. Valores de 1990.

DEMOS, DESARROLLO DE MEDIOS, S. A. DE C. V.

DISTRIBUCION DE LA JORNADA

RESUMEN MENSUAL DE LA DISTRIBUCION DEL TIRO EJERCICIO DE 1989

TRIMESTRE	TIRO DE DISTRIBUCION (EJEMPLARES)	UNION DE VOCEADORES	INTERIOR DE LA REPUBLICA	LOCALES CERRADOS	SUSCRIPCIONES INDIVIDUALES	OTROS	PROMEDIO DIARIO DEL TIRO
ENERO	1,793,281	969,000	479,682	51,288	160,499	132,612	59,776
FEBRERO	1,534,824	782,000	440,494	47,272	155,478	109,580	54,815
MARZO	1,630,633	797,000	490,331	59,518	176,108	107,676	52,601
PRIMER TRIMESTRE	4,958,738	2,548,000	1,410,707	158,078	492,085	349,868	55,731
ABRIL	1,677,671	847,000	490,719	61,067	172,297	106,588	55,922
MAYO	1,910,690	1,036,000	511,683	63,053	173,300	126,654	63,689
JUNIO	1,772,305	967,000	484,548	42,890	156,495	121,372	59,077
SEGUNDO TRIMESTRE	5,360,666	2,850,000	1,486,950	167,010	502,092	354,614	59,562
JULIO	1,880,627	1,031,000	522,062	41,562	163,991	122,012	60,665
AGOSTO	1,848,327	1,023,000	511,247	36,967	165,056	112,057	59,623
SEPTIEMBRE	1,736,094	949,600	460,239	36,284	171,873	118,098	59,865
TERCER TRIMESTRE	5,465,048	3,003,600	1,493,548	114,813	500,920	352,167	60,051
OCTUBRE	1,835,131	996,280	489,980	46,979	187,183	114,709	59,197
NOVIEMBRE	1,700,578	938,000	462,387	46,936	179,751	73,504	58,640
DICIEMBRE	1,772,060	987,600	424,054	45,896	189,079	125,431	59,068
CUARTO TRIMESTRE	5,307,769	2,921,880	1,376,421	139,811	556,013	313,644	58,968
ANUAL	21,092,221	11,323,480	5,767,626	579,712	2,051,110	1,370,293	58,585
	100%	53.68	27.34	2.75	9.7%	6.5%	

DEMOS, DESARROLLO DE MEDIOS, S. A. DE C. V.

DISTRIBUCION Y CIRCULACION DE LA JORNADA 1990

	DISTRIBUCION		D E V O L U C I O N			C I R C U L A C I O N			D I S T. C/CARGO	
		%	EJEMPLARES	PARTICIPACION	% DEL TOTAL	EJEMPLARES	PARTICIPACION	% DEL TOTAL		%
EJEMPLARES A LA DISTRIBUCION	22,244,741	(A)								
DISTRIBUCION POR DIMOS:	22,233,654	100.0	4,602,954	20.7	100.0	17,630,700	79.3	100.0		
EN EL AREA METROPOLITANA DEL D.F.	15,940,793	71.7	3,310,707	20.8	71.9	12,630,086	79.2	71.7		
. UNION DE VOCERADORES	12,442,300		2,978,349	23.9	64.7	9,463,951	76.1		9,463,951	55.1
. SUSCRIPCIONES	2,279,123					2,279,123	100.0		2,279,123	13.3
. LOCALES CERRADOS	504,530		173,044	29.7	3.8	410,686	70.3		410,686	2.4
. OTROS DISTRIBUIDORES	642,840		158,514	24.7	23.4	484,326	75.3		484,326	2.8
EN EL INTERIOR	5,832,901	26.2	1,292,247	22.2	28.1	4,540,654	77.8	25.7	4,540,654	26.4
DISTRIBUCION CON CARGO	21,781,694	98.0	4,602,954	21.1	100.0	17,178,740	78.9	97.4	17,178,740	100.0
ENTREGAS SIN CARGO	451,960	2.0				451,960	100.0	2.6		
EJEMPLARES NO CIRCULADOS	11,087	0.05 S/(A)								

EJEMPLARES VENDIDOS	17,178,740	77.23
EJEMPLARES A DISTRIBUIR	22,244,741	100.0

DISTRIBUCION Y CIRCULACION MENSUAL
DEL 1o. DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1990
(EJEMPLARES)

PERIODO	TOTAL		CIRCULADO		UNION DE VOCERODORES		INTERIOR DE LA REPUBLICA		LOCALES		CERRADOS		DISTRIBUIDORES		SUSCRIPCIONES		CIRCULACION SIN CARGO		EJEMPLARES NO CIRCULADOS	
	DISTRIBUCION	DEVOLUCION	TIRO CIRCULADO	DISTRIBUCION	DEVOLUCION	CIRCULACION	DISTRIBUCION	DEVOLUCION	CIRCULACION	DISTRIBUCION	DEVOLUCION	CIRCULACION	DISTRIBUCION	DEVOLUCION	CIRCULACION	SUSCRIPCIONES	CIRCULACION SIN CARGO	NO CIRCULADOS		
ENERO	1,890,269	345,138	1,545,131	1,017,100	255,264	761,836	486,017	59,538	426,479	50,480	6,954	43,526	57,020	23,382	33,638	213,366	66,286	7,092		
FEBRERO	1,785,210	288,746	1,496,464	986,000	166,656	819,344	460,329	87,174	373,155	48,600	19,192	29,408	53,837	15,724	38,113	32,556	789			
MARZO	2,068,003	362,348	1,705,655	1,143,000	230,267	916,533	520,110	107,241	412,869	53,550	17,064	40,494	59,768	15,764	44,004	33,404	3,308			
ABRIL	1,896,989	453,347	1,443,642	1,003,000	350,855	692,165	501,972	91,354	410,618	51,650	4,244	47,406	45,852	6,914	38,938	215,493	39,016	(6,935)		
MAYO	1,905,523	343,775	1,565,758	1,043,000	180,900	862,092	515,207	125,124	390,083	52,100	22,070	30,030	55,044	15,673	39,371	207,732	36,446	1,500		
JUNIO	1,848,816	408,658	1,440,158	1,015,400	270,310	744,090	483,111	110,512	372,599	52,950	13,386	39,564	60,057	14,450	45,607	201,442	31,856	1,500		
JULIO	1,853,031	474,582	1,378,449	1,022,100	307,000	715,100	422,100	107,411	307,690	50,351	6,270	44,081	57,400	15,670	41,730	175,744	28,074	1,167		
AGOSTO	1,845,180	466,840	1,378,340	1,054,000	274,997	779,303	489,691	159,388	330,303	55,500	27,646	27,854	41,371	5,109	36,262	175,744	28,074	1,167		
SEPTIEMBRE	1,735,051	347,237	1,387,814	989,000	203,216	785,784	455,731	122,652	333,079	53,862	15,507	35,793	46,189	5,862	40,327	164,336	28,495	819		
OCTUBRE	1,864,218	357,036	1,507,182	1,054,000	236,200	817,800	500,619	94,256	406,363	44,300	20,379	23,921	61,157	6,201	55,256	170,494	33,348	3,482		
NOVIEMBRE	1,739,509	398,899	1,340,610	938,000	238,160	700,440	438,100	97,240	341,200	39,200	17,200	22,000	39,200	5,800	33,400	165,000	28,000	1,100		
DICIEMBRE	1,797,800	397,759	1,400,041	1,020,000	272,929	747,071	478,413	106,093	372,320	34,750	17,174	17,576	54,454	1,563	52,891	165,039	45,144	-		
T O T A L	22,233,654	4,602,954	17,630,700	12,442,300	2,978,549	9,463,951	5,832,901	1,292,247	4,540,654	584,550	173,844	410,686	642,840	158,514	484,326	2,279,123	451,960	11,087		
% DE PARTICIPACION S/TOTAL	100	20.7	79.3	56.0	64.7	53.7	26.2	20.1	25.8	2.6	3.0	2.3	2.9	3.4	2.7	10.3 S/O	12.9 S/C	2.0 S/O	2.6 S/C	-

DEMOS, DESARROLLO DE MEDIOS, S. A. DE C. V.

DISTRIBUCION DE LA JORNADA

RESUMEN MENSUAL DE TIEMPOS DE PRODUCCION 1989-1990

M E S	ENTREGA				TERMINO				PLAZAS NO ATENDIDAS		EJEMPLARES NO CIRCULADOS		IMPORTE APROX. A	
	ULTIMA PLANA	PROCESOS	INICIO DE TIPO	PAROS	DE TIPO	DE TIPO TARDE	DE VUELO	DE VUELO	DE CANCELACION	DE CANCELACION	DE CANCELACION	DE CANCELACION	DE CANCELACION	DE CANCELACION
1989														
ENERO	2:47	0:53	3:40	0:49	6:27	219	19	21,913	3,582	17,331				
FEBRERO	3:01	0:41	3:42	0:33	6:14	168	28	16,446	3,749	14,137				
MARZO	2:24	0:47	3:11	0:33	5:38	80	16	4,256	2,856	4,799				
ABRIL	2:23	0:49	3:12	0:35	5:37	11	4	1,587	95	1,177				
MAYO	2:38	0:48	3:26	0:31	5:52	117	6	10,657	264	7,552				
JUNIO	2:35	0:52	3:27	0:50	6:23	90	5	6,359	485	4,791				
JULIO	2:07	0:57	3:04	1:04	5:56	79	9	5,299	1,375	5,365				
AGOSTO	1:39	0:57	2:36	0:52	5:35	8	3	185	375	392				
SEPTIEMBRE	1:50	1:05	2:55	1:05	6:31	138	4	13,191	510	9,591				
OCTUBRE	2:03	0:55	2:58	1:03	6:38	83	7	4,861	625	3,994				
NOVIEMBRE	2:58	1:41	3:26	0:44	7:10	566	-	50,037	-	35,061				
DICIEMBRE	2:36	1:09	3:04	1:09	5:59	415	28	36,635	3,630	28,186				
ANUAL	2:25	0:58	3:13	0:49	6:10	1,974	129	172,496	17,746	132,992				
1990														
ENERO	1:41	0:55	2:36	1:41	5:52	-	13	-	2,395	1,677				
FEBRERO	2:00	0:51	2:51	1:23	5:42	-	9	-	1,147	803				
MARZO	2:09	0:50	2:59	1:02	5:44	-	14	-	2,444	1,711				
ABRIL	2:08	1:19	2:47	1:05	5:13	-	4	-	55	55				
MAYO	2:02	1:07	2:59	0:41	5:19	70	5	11,294	1,177	12,471				
JUNIO	1:55	1:06	2:46	0:36	5:13	-	4	-	72	72				
JULIO	1:50	1:10	2:58	0:37	6:04	4	18	34	481	515				
AGOSTO	1:50	1:01	2:43	0:38	4:54	-	11	-	1,868	1,868				
SEPTIEMBRE	2:11	0:54	3:01	0:31	5:02	-	8	-	245	245				
OCTUBRE	2:15	0:50	3:03	0:31	4:59	42	6	1,622	191	1,818				
NOVIEMBRE	2:43	0:38	3:21	0:28	5:26	-	14	-	1,569	1,569				
DICIEMBRE	1:53	0:38	2:33	0:30	4:30	-	18	-	2,564	2,566				
ANUAL	2:03	0:57	2:52	0:49	5:20	116	124	12,950	14,208	25,370				

DEMOS, DESARROLLO DE MEDIOS, S. A. DE C. V.

RESUMEN MENSUAL DE TIEMPOS DE PRODUCCION

RELACION ENTRE LA ENTREGA DE LA ULTIMA PLANA
Y EL TERMINO DEL TIRO

	1	9	8	9	1	9	9	0
	ENTREGA DE		TERMINO		ENTREGA DE		TERMINO	
MESES/HORARIO	ULTIMA PLANA		DE TIRO		ULTIMA PLANA		DE TIRO	
ENERO	2:47		6:27		1:41		5:52	
FEBRERO	3:01		6:14		2:00		5:42	
MARZO	2:24		5:38		2:09		5:44	
ABRIL	2:23		5:37		2:08		5:13	
MAYO	2:38		5:52		2:02		5:19	
JUNIO	2:35		6:23		1:55		5:13	
JULIO	2:07		5:56		1:50		6:04	
AGOSTO	1:39		5:35		1:50		4:54	
SEPTIEMBRE	1:50		6:31		2:11		5:02	
OCTUBRE	2:03		6:38		2:15		4:59	
NOVIEMBRE	2:58		7:10		2:43		5:26	
DICIEMBRE	2:36		5:59		1:53		4:30	
PROMEDIO	2:25		6:10		2:03		5:20	
	=====		=====		=====		=====	

DEMOS, DESARROLLO DE MEDIOS, S. A. DE C. V.

RESUMEN DE ENTREGAS DE LA ULTIMA PLANA DESPUES DE LAS
02:00 HRS., Y DE LA ULTIMA ENTREGA A LA UNION DE
VOCEADORES EFECTUADA DESPUES DE LAS 05:00 HRS.

M E S	ENTREGA DE LA ULTIMA PLANA	ULTIMA ENTREGA A LA UNION
	TOTAL DIAS DESPUES DE LAS 02:00 HRS.	DE VOCEADORES. TOTAL DIAS DESPUES DE LAS 05:00 HRS.
1990:		
SEPTIEMBRE	21	22
OCTUBRE	25	22
NOVIEMBRE	27	27
DICIEMBRE	18	19
1991:		
ENERO	21	22
FEBRERO	20	28
MARZO	20	18
ABRIL	21	22
MAYO	20	25
JUNIO	23	27

NOTA: LA HORA DE ENTREGA CONVENIDA ES A LAS 24:00 HRS.,
MAXIMO DE LA 01:00 HR.

EL HORARIO DE ENTREGA A LA UNION DE VOCEADORES
ES A LAS 04:30 HRS., MAXIMO.

DEMOS, DESARROLLO DE MEDIOS, S. A. DE C. V.

RESUMEN MENSUAL DE TIEMPOS DE PRODUCCION

RELACION ENTRE LAS PLAZAS PERDIDAS Y EL TERMINO DE TIRO

POR CIERRE TARDIO M E S	1	9	8	9	1	9	9	0
	PLAZAS				TERMINO			
	PERDIDAS				DE TIRO			
ENERO	219				6:27	-	.	-
FEBRERO	163				6:14	-	.	-
MARZO	80				5:38	-	.	-
ABRIL	11				5:37	-	.	-
MAYO	117				5:52		70	
JUNIO	90				6:23	-	.	-
JULIO	79				5:56		4	
AGOSTO	8				5:35	-	.	-
SEPTIEMBRE	138				6:31	-	.	-
OCTUBRE	83				6:38		42	
NOVIEMBRE	566				7:10	-	.	-
DICIEMBRE	415				5:59	-	.	-
PROMEDIO	1,974				6:10		116	
	=====				=====		===	

DEMOS, DESARROLLO DE MEDIOS, S. A. DE C. V.

RESUMEN MENSUAL DE TIEMPOS DE PRODUCCION
RELACION ENTRE LOS PAROS DE ROTATIVA Y EL TERMINO DEL TIRO

	1	9	6	9	1	9	9	0
MES	PARO DE ROTATIVA	TERMINO DE TIRO	PARO DE ROTATIVA	TERMINO DE TIRO	PARO DE ROTATIVA	TERMINO DE TIRO	PARO DE ROTATIVA	TERMINO DE TIRO
ENERO	0:49	6:27	1:41	5:52				
FEBRERO	0:33	6:14	1:23	5:42				
MARZO	0:33	5:38	1:02	5:44				
ABRIL	0:35	5:37	1:05	5:13				
MAYO	0:31	5:52	0:41	5:19				
JUNIO	0:50	6:23	0:36	5:13				
JULIO	1:04	5:56	0:37	6:04				
AGOSTO	0:52	5:35	0:38	4:54				
SEPTIEMBRE	1:03	6:31	0:31	5:02				
OCTUBRE	1:03	6:38	0:31	4:59				
NOVIEMBRE	0:44	7:10	0:28	5:26				
DICIEMBRE	1:09	5:59	0:30	4:30				
PROMEDIO ANUAL	0:49	6:10	0:49	5:20				

DEMOS, DESARROLLO DE MEDIOS, S. A. DE C. V.

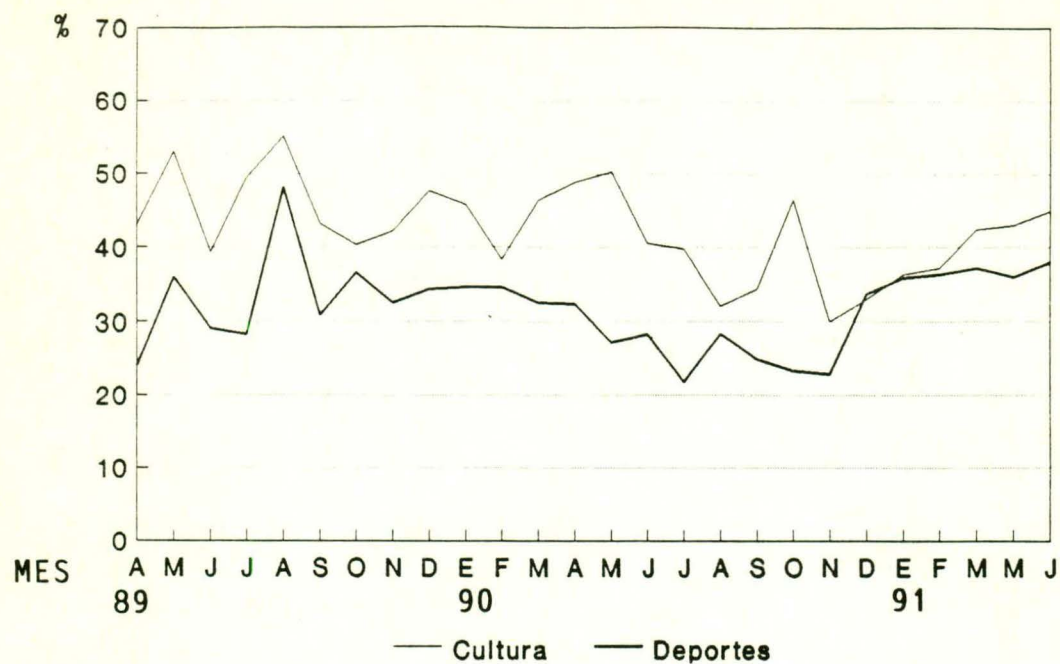
REPORTE DE TIEMPOS DE PRESENTACION DE NOTAS POR SECCION

DATOS DISPONIBLES: DE 1989, EL SEGUNDO SEMESTRE, EL EJERCICIO DE 1990

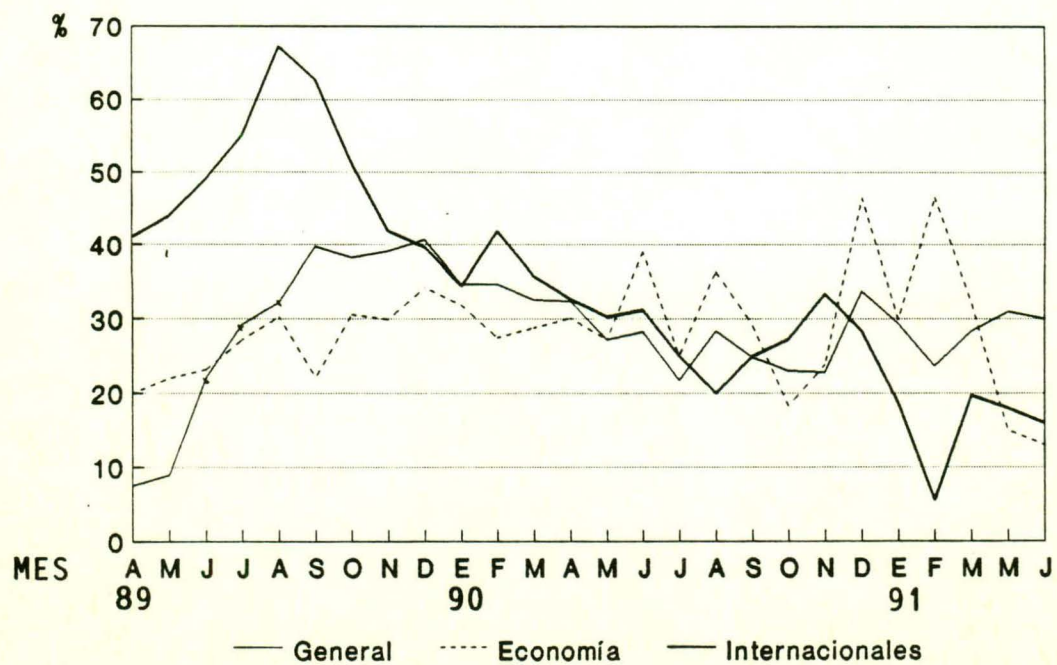
COMPLETO Y EL AVANCE DE 1991 HASTA EL PRIMER SEMESTRE.

PERIODO ANALIZADO	HORA DE ENTREGA ACORDADA	NOTAS ENTREGADAS TOTAL	%	NOTAS ENTREGADAS EN TIEMPO % S/TOTAL	TIEMPO EN EXCESO EN ENTREGA DE LA ULTIMA NOTA	HORA PROMEDIO DE ENTREGA DE LA ULTIMA NOTA
2o. SEMESTRE DE 1989						
SECCION:						
INFORMACION GENERAL	19:00	19,124	67.1	36.9	4:18	23:18
ECONOMIA	18:30	1,641	5.8	28.3	2:43	21:13
INTERNACIONALES	19:30	3,001	10.5	52.6	2:18	21:48
CULTURALES	15:00	2,230	7.8	45.3	2:45	17:45
DEPORTES	19:30	2,516	8.8	34.2	3:36	23:06
		28,512	100.0	38.5		
EJERCICIO 1990						
SECCION:						
INFORMACION GENERAL	19:00	22,119	60.7	31.0	3:59	22:59
ECONOMIA	18:30	2,322	6.4	29.8	1:48	20:18
INTERNACIONALES	19:30	4,468	12.3	30.9	3:04	22:34
CULTURALES	15:00	3,098	8.5	41.1	3:17	18:17
DEPORTES	19:30	4,414	12.1	30.1	3:58	23:28
		36,421	100.0	31.7		
1er. SEMESTRE DE 1991						
SECCION:						
INFORMACION GENERAL	19:00	11,300	66.3	28.6	5:23	24:23
ECONOMIA	18:30	792	4.6	24.6	1:35	20:05
INTERNACIONALES	19:30	1,941	11.4	16.0	4:23	23:53
CULTURALES	15:00	1,187	7.0	41.5	3:23	18:23
DEPORTES	19:30	1,831	10.7	23.8	3:54	23:24
		17,051	100.0	27.4		

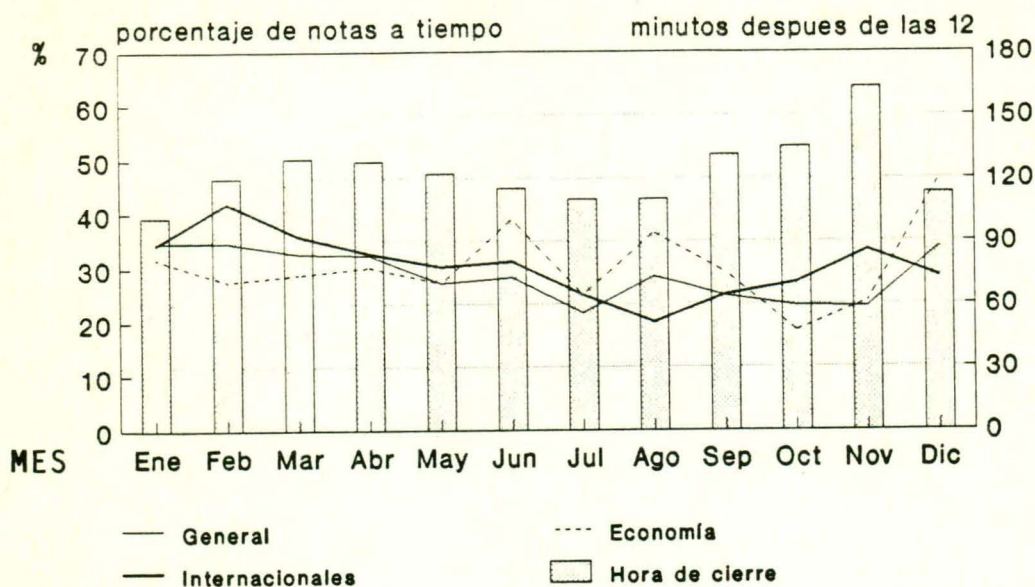
Notas a tiempo



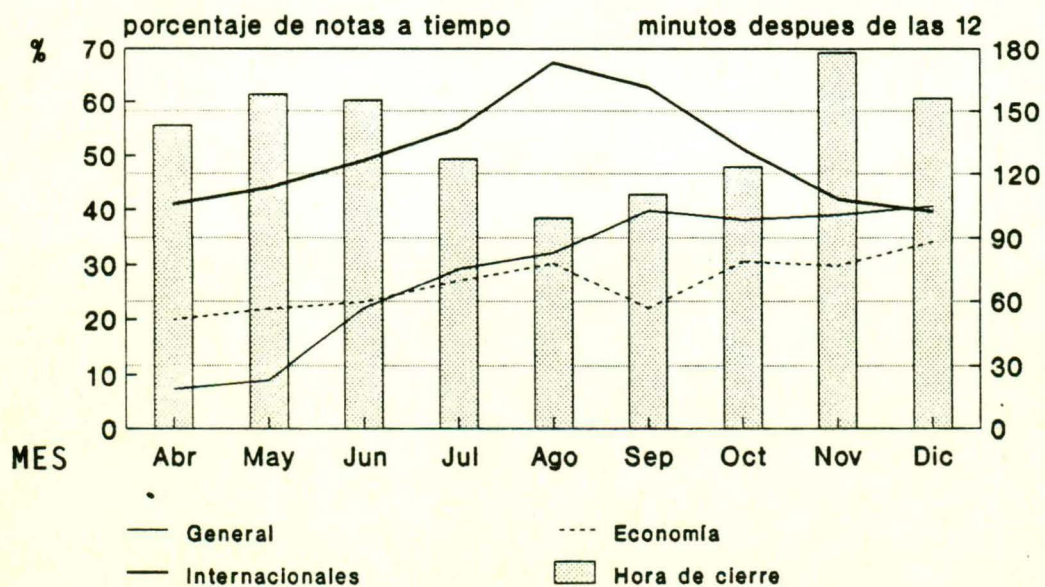
Notas a tiempo



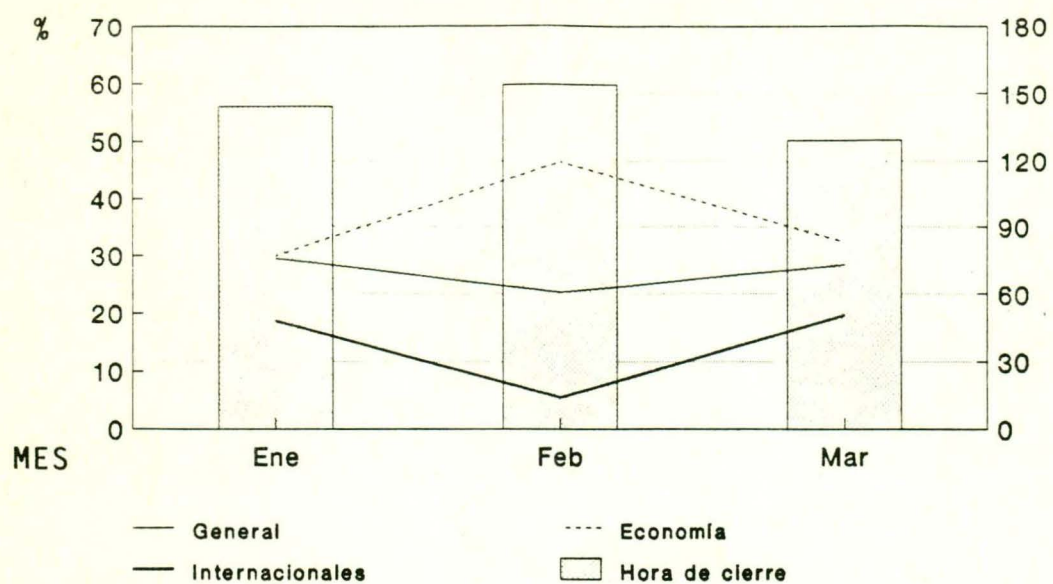
1990 entrega de notas / hora de cierre



1989 entrega de notas / hora de cierre



1991 entrega de notas / hora de cierre



RESUMEN DE REPERCUSIONES EN LA DISTRIBUCION
ESTADO COMPARATIVO POR LOS EJERCICIOS 1988-89/89-90

				VARIACION				VARIACION					
				1988		1989		1989		1990			
	1	9	8	1	9	8	9	%	1	9	8	9	
PLAZAS NO ATENDIDAS:													
POR CIERRE TARDIO			2,863			1,974		(68.7)	(33)		116	(1,355)	(95)
1er. TRIMESTRE			683			467		(21.8)	(32)		-	(467)	(100)
2o. TRIMESTRE			766			218		(54.8)	(72)		70	(148)	(68)
3er. TRIMESTRE			805			225		(60.0)	(73)		4	(221)	(99)
4o. TRIMESTRE			589			1,064		475	81		42	(1,022)	(97)
PROMEDIO MENSUAL			239			165		(74)	(31)		10	(155)	(94)
PLAZAS MINIMA (MES)	(I)		103	(VIII)		8		(95)	(93)	(VII)	4	(4)	(50)
MAXIMA (MES)	(II)		395	(XI)		566		171	(44)	(X)	42	(524)	(93)
DIARIOS NO CIRCULADOS:													
POR CIERRE TARDIO			197,153			172,496		(24,657)	(13)		12,950	(159,546)	(92.5)
1er. TRIMESTRE			35,017			42,615		7,598	22		-	(42,615)	(100)
2o. TRIMESTRE			46,072			18,613		(27,459)	(60)		11,294	(7,319)	(40)
3er. TRIMESTRE			62,720			19,665		(43,055)	(69)		34	(19,631)	(100)
4o. TRIMESTRE			53,344			91,603		38,259	72		1,622	(89,981)	(99)
PROMEDIO MENSUAL			16,429			14,375		(2,054)	(13)		1,079	(13,296)	(93)
EJEMPLARES: MINIMO (MES)	(I)		4,456	(VII)		155		(4,271)	(96)	(VII)	34	(151)	(82)
MAXIMA (MES)	(XI)		27,238	(XI)		50,087		22,849	84	(V)	11,294	(38,793)	(78)
PLAZAS NO ATENDIDAS:													
POR CANCELACION DE VUELOS			429			129		(300)	(70)		134	5	4
1er. TRIMESTRE			175			63		(112)	(64)		46	(17)	(27)
2o. TRIMESTRE			162			15		(147)	(91)		13	(2)	(14)
3er. TRIMESTRE			48			16		(32)	(67)		37	21	132
4o. TRIMESTRE			44			35		(9)	(21)		38	3	9
PROMEDIO MENSUAL			36			11		(25)	(70)		11	-	-
PLAZAS MINIMAS (MES)	(VII)		1	(XI)		0		(1)	(100)	(IV/VI)	4	4	-
	(IV)		146	(XII/II)		28		(118)	(81)	(VII/XII)	18	(10)	(36)
DIARIOS NO CIRCULADOS													
POR CANCELACION DE VUELOS			38,027			17,746		(20,281)	(54)		14,208	(3,538)	(20)
1er. TRIMESTRE			8,558			10,187		1,629	20		5,986	(4,201)	(42)
2o. TRIMESTRE			6,251			844		(5,407)	(87)		1,304	460	55
3er. TRIMESTRE			2,866			2,260		(606)	(22)		2,594	334	15
4o. TRIMESTRE			20,352			4,455		(15,897)	(79)		4,324	(131)	(3)
PROMEDIO MENSUAL			1,918			1,479		(439)	(23)		1,184	(295)	(20)
EJEMPLARES: MINIMO (MES)	(VII)		50	(XI)		0		(50)	(100)	(IV)	55	55	-
MAXIMO (MES)	(X)		17,790	(II)		3,749		(14,041)	(79)	(XII)	2,564	(1,185)	(32)

DEMOS, DESARROLLO DE MEDIOS, S. A. DE C. V.

PROCESO DE IMPRESION Y UTILIZACION DE PAPEL
PARA "LA JORNADA", EJERCICIO 1990

	CONSUMO PAPEL (KGS.)	POR FASE % DE UTILIZACION	EJEMPLARES IMPRESOS	PAPEL NO RECUPERABLE %	RECUPERACION PARCIAL %	TOTAL PAPEL IMPRODUCTIVO %
CONSUMO DE PAPEL:						
PAPEL A PROCESO TOTAL	3,186,560					
PAPEL A PROCESOS EXTERNOS	(5,620)					
PAPEL A PROCESO DE LA JORNADA	3,180,940	100.0				
DESECHOS Y SOBRANTES	(218,953)				6.9	6.9
MERMA EN PRODUCCION	(14,737)			0.4		7.3
PAPEL AL TIRO TOTAL	2,947,250	92.6	23,254,108			
TIRO DESPERDICIO	(117,691)		(927,894)		3.7	11.0
PAPEL DEL TIRO APROVECHABLE	2,829,559	88.9	22,326,214			
EJEMPLARES EXCEDENTES	(12,611)		(81,473)		0.4	11.4
PAPEL AL TIRO DE DISTRIBUCION	2,816,948	88.5	22,244,741	0.4	11.0	11.4
	=====	=====	=====	===	=====	=====

R E S U M E N :	KGS./PAPEL	%	EJEMPLARES
PAPEL APLICADO AL PROCESO	3,180,940	100.0	23,254,108
TIRO DE DISTRIBUCION	2,816,949	88.6	22,244,741
PAPEL PERDIDO EN EL PROCESO	363,991	11.4	1,009,367

DEMOS, DESARROLLO DE MEDIOS, S. A. DE C. V.

RESUMEN ANUAL DE IMPRESION DE
PUBLICACIONES DE LA JORNADA

EJERCICIO DE 1990

	EJEMPLARES	PESO DEL PAPEL UTILIZADO	
	(MILES)	BRUTO	NETO
		(T O N S .)	
LA JORNADA Y PERFILES	22,245	2,796	2,475
HISTERIETAS	3,078	74	66
JORNADA SEMANAL	3,149	273	242
DOBLE JORNADA	750	38	34
	29,222	3,181	2,817

DEMOS, DESARROLLO DE MEDIOS, S. A. DE C. V.

BALANCE GENERAL COMPARATIVO DE LOS EJERCICIOS 1988 Y 1989
VALORES HISTORICOS
(MILES DE PESOS)

			V A R I A C I O N	
	1988	1989	IMPORTE	%
ACTIVO	17,075,008	7,514,172	439,164	6.2
CIRCULANTE	15,019,043	4,789,344	(229,699)	4.5
Efectivo	11,086,675	463,526	(623,149)	57.3
Cuentas por cobrar	13,746,518	4,520,135	773,617	20.6
Menos: Estimación para cuentas malas	(116,066)	(580,639)	464,573	400.3
Cuentas por cobrar neto	13,630,452	3,939,496	309,044	8.5
Otras cuentas por cobrar (neto)	250,212	232,830	(17,382)	6.9
Inventarios	51,704	153,492	101,788	196.9
Cuentas INTERCOMPAÑIAS	1,339,290	1,327,547	(11,743)	0.9
FIJO	716,675	1,397,281	680,606	95.0
Acciones de Subsidiarias	16,880	516,480	499,600	2,959.7
Maquinaria y Equipo (neto)	690,701	839,027	148,326	21.5
Otros Activos (neto)	9,094	41,774	32,680	359.3
PASIVO Y CAPITAL	17,075,008	7,514,172	439,164	6.2
PASIVO A CORTO PLAZO	1,942,267	3,768,890	1,826,623	94.0
Proveedores	103,893	647,003	543,110	522.8
Acreedores Diversos	611,274	1,205,377	594,103	97.2
Impuestos por Pagar	835,921	1,321,327	485,406	58.1
Particip. de Trab. en Utilidades	391,179	25,277	(365,902)	93.5
Préstamo Bancario	- -	569,906	569,906	
CAPITAL CONTABLE	15,132,741	3,745,282	(1,387,459)	27.0
Capital Social	660,000	1,660,000	1,000,000	151.5
Reserva Legal	77,000	232,100	155,100	201.4
Reserva de Reinversión	200,000	2,700,000	2,500,000	1,250.0
Reserva de Contingencias	382,400	500,000	117,600	30.7
RESULTADOS ACUMULADOS				
De ejercicios anteriores	711,661	40,641	(671,020)	94.2
Del ejercicio en curso	13,101,680	(1,387,459)	(4,489,139)	144.7

N O T A :

NO INCLUYE LOS EFECTOS DE LA REEXPRESION, YA QUE LAS CIFRAS DE 1988
NO LE FUE APLICADA Y, POR LO TANTO, NO SE PODRIAN COMPARAR A ESE NIVEL.

BALANCE GENERAL COMPARATIVO AL 31
DE DICIEMBRE DE 1989 Y 1990

(MILES DE PESOS A VALORES HISTORICOS)

	1989	1990	VARIACION	
			IMPORTE	%
ACTIVO	7,514,172	13,680,783	6,166,611	82.1
CIRCULANTE	4,789,344	11,452,824	6,663,480	139.1
Efectivo	463,526	1,279,466	815,940	176.0
Cuentas por Cobrar	4,520,135	11,379,175	6,859,040	151.7
(Menos: Estimación para cuentas malas)	(580,639)	(1,682,601)	(1,101,962)	189.8
Neto:	3,939,496	9,696,574	5,757,078	146.1
Otras cuentas por cobrar (neto)	232,830	229,152	(3,678)	1.6
Inventarios	153,492	247,632	94,140	61.3
CUENTAS INTERCOMPAÑIAS	1,327,547	1,033,967	(293,580)	22.1
FIJO	1,397,281	1,193,992	(203,289)	14.5
Acciones de Subsidiarias	516,480	517,630	1,150	0.2
Maquinaria y Equipo (neto)	839,027	637,403	(201,624)	24.0
Otros Activos (neto)	41,774	38,959	(2,815)	6.7
PASIVO Y CAPITAL	7,514,172	13,680,783	6,166,611	82.1
PASIVO	3,768,890	6,118,909	2,349,919	62.4
PASIVO A CORTO PLAZO	3,768,890	6,008,110	2,239,220	59.4
Proveedores	647,003	1,823,318	1,176,315	181.8
Acreedores Diversos	1,205,377	1,569,020	363,643	30.2
Impuestos por Pagar	1,321,327	2,615,772	1,294,445	107.4
Particip. de Trab. en Utilidades	25,277	- . -	(25,277)	100.0
Préstamo Bancario	569,906	- . -	(569,906)	100.0
PRIMA DE ANTIGUEDAD	- . -	110,699	110,699	- . -
CAPITAL CONTABLE	3,745,282	7,561,974	3,816,692	101.9
Capital Social	1,660,000	1,650,000	(10,000)	0.6
Reserva Legal	232,100	232,100	0	- . -
Reserva de Reinversión	2,700,000	2,700,000	0	- . -
Reserva de Contingencias	500,000	495,000	(5,000)	1.0
Resultados Acumulados:				
De ejercicios anteriores	40,641	(1,259,523)	(1,300,164)	3,199.1
Del ejercicio	(1,387,459)	3,744,397	5,131,856	369.9

DEMOS, DESARROLLO DE MEDIOS, S. A. DE C. V.

ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO

1989/1988

(MILES DE PESOS, A PRECIOS CORRIENTES)

	1988	1989	V A R I A C I O N	
			IMPORTE	%
INGRESOS	14,944,604	19,271,071	4,326,467	28.9
COSTO DE EDICION	8,199,502	14,495,705	6,296,203	76.8
GASTOS DE OPERACION	3,540,422	5,912,972	2,372,550	67.0
GENERALES	476,159	1,714,428	1,238,269	260.0
ADMINISTRACION	3,064,263	4,198,544	1,134,281	37.0
TOTAL COSTO OPERATIVO Y DE EDICION	11,739,924	20,408,677	8,668,753	73.8
RESULTADO DE OPERACION (PERDIDA)	3,204,680	(1,137,606)	(4,342,286)	135.5
OTROS INGRESOS Y GASTOS FINANCIEROS	464,757	(54,809)	(519,566)	111.8
INTERESES NETO	45,476	100,934	55,458	121.9
OTROS (GASTOS) E INGRESOS	419,281	(155,743)	(575,024)	137.1
RESULTADO DEL EJERCICIO	3,669,437	(1,192,415)	(4,861,852)	132.5
APLICACIONES A LOS RESULTADOS	(504,343)	(195,044)	309,299	61.3
ISR	(113,164)	(195,044)	(81,880)	72.3
PTU	(391,179)	- . -	391,179	- . -
RESULTADO NETO	3,165,094	(1,387,459)	(4,552,553)	143.8
	=====	=====	=====	

DEMOS, DESARROLLO DE MEDIOS, S. A. DE C. V.

ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO DE
LOS EJERCICIOS 1989 Y 1990

(MILES DE PESOS A VALOR HISTORICO)

			V A R I A C I O N	
	1 9 8 9	1 9 9 0	IMPORTE	%
INGRESOS	19,271,071	31,012,900	11,741,829	60.9
COSTO DE EDICION	14,495,705	20,358,452	5,862,747	40.4
GASTOS DE OPERACION	5,912,972	6,709,584	796,612	13.5
GENERALES	1,714,428	2,463,738	749,310	43.7
ADMINISTRACION	4,198,544	4,245,846	47,302	1.1
TOTAL COSTO OPERACION Y EDICION	20,408,677	27,068,036	6,659,359	32.6
RESULTADO DE OPERACION (PERDIDA)	(1,137,606)	3,944,864	5,082,470	446.8
OTROS INGRESOS Y GASTOS FINANCIEROS	(54,809)	(7,154)	47,655	86.9
INTERESES NETO	100,934	8,038	(92,896)	92.0
OTROS (GASTOS) E INGRESOS	(155,743)	(15,192)	140,551	90.2
RESULTADO DEL EJERCICIO	(1,192,415)	3,937,710	5,130,125	430.2
AFECTACIONES POR IMPUESTOS:				
ISR (1989) 2% ACTIVO (1990)	(195,044)	(193,313)	1,731	0.1
RESULTADO NETO	(1,387,459)	3,744,397	5,131,856	369.9
	=====	=====	=====	=====

DEMOS, DESARROLLO DE MEDIOS, S. A. DE C. V.

ESTADO COMPARATIVO POR VENTAS DE ESPACIO PUBLICITARIO
Y REBAJAS, Y DETERMINACION DE LAS VENTAS NETAS

EJERCICIOS 1988, 1989 Y 1990
(MILES DE PESOS, PRECIOS CORRIENTES)

CANAL / SECTOR	1988				1989				VARIACION (NETA)		1990				VARIACION (NETA)	
	VENTA TOTAL	REBAJAS S/VENTAS	VENTAS NETAS	% DE PARTICIPACION	VENTA TOTAL	REBAJAS S/VENTAS	VENTAS NETAS	% DE PARTICIPACION	1988 / IMPORTE	1989 %	VENTA TOTAL	REBAJAS S/VENTAS	VENTAS NETAS	% DE PARTICIPACION	1989 / IMPORTE	1990 %
EN EFECTIVO	10,414,858	591,353	9,823,505	93.4	11,769,696	424,398	11,345,298	88.6	1,521,793	15.5	18,838,813	630,488	18,208,325	86.0	6,863,027	60.5
COMERCIAL	790,763	82,307	708,456	6.7	1,598,260	172,864	1,425,396	11.1	716,940	101.2	3,362,935	114,200	3,248,735	15.3	1,823,339	127.9
ESTATAL	5,052,769	157,150	4,895,619	46.5	6,617,610	95,480	6,522,130	51.0	1,626,511	33.2	10,489,023	352,784	10,136,239	47.9	3,614,109	55.4
SOCIAL	4,571,326	351,896	4,219,430	40.2	3,553,826	156,054	3,397,772	26.5	(821,658)	19.5	4,860,288	163,504	4,696,784	22.2	1,299,012	38.2
JORNADA DE ORIENTE											126,567	-	126,567	0.6	126,567	-
EN INTERCAMBIO	721,046	27,081	693,965	6.6	1,469,723	16,091	1,453,632	11.4	759,667	109.4	2,963,637	3,916	2,959,721	14.0	1,506,089	103.6
COMERCIAL	516,929	14,893	502,036	4.8	1,151,577	11,208	1,140,369	8.9	638,333	127.1	1,790,036	2,365	1,787,671	8.5	647,302	56.8
ESTATAL	218,959	11,890	207,069	1.9	316,724	4,883	311,841	2.5	104,772	50.5	1,167,673	1,551	1,166,122	5.5	854,281	273.9
SOCIAL	(14,842)	298	(15,140)	0.1	1,422	-	1,422	-	16,562	109.4	5,928	-	5,928	-	4,506	316.9
T O T A L	11,135,904	618,434	10,517,470	100.0	13,239,419	440,489	12,798,930	100.0	2,281,460	21.7	21,802,450	634,404	21,168,046	100.0	8,369,116	65.4
RESUMEN POR SECTOR																
COMERCIAL	1,307,692	97,200	1,210,492	11.5	2,749,837	184,072	2,565,765	20.0	1,355,273	111.9	5,152,971	116,565	5,036,406	23.8	2,470,641	96.3
ESTATAL	5,271,728	169,040	5,102,688	48.5	6,934,334	100,363	6,833,971	53.4	1,731,283	33.9	11,656,696	354,335	11,302,361	53.4	4,468,390	65.4
SOCIAL	4,556,484	352,194	4,204,290	40.0	3,555,248	156,054	3,399,194	26.6	(805,096)	19.1	4,866,216	163,504	4,702,712	22.2	1,303,518	38.3
JORNADA DE ORIENTE											126,567	-	126,567	0.6	126,567	-
T O T A L	11,135,904	618,434	10,517,470	100.0	13,239,419	440,489	12,798,930	100.0	2,281,460	21.7	21,802,450	634,404	21,168,046	100.0	8,369,116	65.4

DEMOS, DESARROLLO DE MEDIOS, S. A. DE C. V.

ESTADO COMPARATIVO DE INGRESOS VARIOS POR LOS
EJERCICIOS ANUALES DE 1988/1989 Y 1989/1990
(MILES DE PESOS A PRECIOS CORRIENTES)

	1 9 8 8		1 9 8 9		1 9 8 9 / 1 9 8 8		1 9 9 0		1 9 9 0 / 1 9 8 9	
	IMPORTE	%	IMPORTE	%	IMPORTE	%	IMPORTE	%	IMPORTE	%
VENTA DE EJEMPLARES										
AREA METROPOL. DEL VALLE DE MEXICO	4,142,324	74.7	5,302,988	70.5	1,160,664	28.0	8,095,561	65.4	2,792,573	52.7
UNION DE VOCERADORES	3,730,665	63.8	4,394,660	58.4	663,995	17.8	6,930,018	56.0	2,535,358	57.7
LOCALES CERRADOS	16,585	3.0	269,877	3.6	253,292	1,527.2	618,923	5.0	349,046	129.3
SUSCRIPCIONES	389,863	7.0	496,482	6.6	106,619	27.3	528,225	4.3	31,743	6.4
OTROS	5,211	0.9	141,969	1.9	136,758	2,624.4	18,395	0.1	(123,574)	87.0
PROVINCIA	1,402,956	25.3	2,217,722	29.5	814,766	58.1	4,286,149	34.6	2,068,427	93.3
T O T A L	5,545,280	100.0	7,520,710	100.0	1,975,430	35.6	12,381,710	100.0	4,861,000	64.6
DEVOLUCION DE EJEMPLARES	(1,118,147)	20.2	(1,400,349)	18.6	(282,202)	25.2	(2,784,833)	22.5	(1,384,484)	98.9
EJEMPLARES NETO	4,427,133	79.8	6,120,361	81.4	1,693,228	38.2	9,596,877	77.5	3,476,516	56.8
VENTAS DE DESPERDICIOS	134,152		106,434		(27,718)	(20.6)	187,411		80,977	76.1
OTROS INGRESOS:	116,519	100.0	141,913	100.0	25,394	21.8	42,225	100.0	(99,688)	70.2
SERVICIOS PERIODISTICOS	9,242	7.9	13,869	9.8	4,627	50.1	42,225	100.0	28,356	204.4
SERVICIOS TIPOGRAFICOS	30,162	25.9	80,779	56.9	50,617	167.8	-	-	(80,779)	100.0
SERVICIOS EDITORIALES	77,115	66.2	47,265	33.3	(29,850)	38.7	-	-	(47,265)	100.0
INGRESOS DIVERSOS	18,914		103,433		84,519	473.3	18,341		(85,092)	82.3
TOTAL INGRESOS VARIOS	4,696,718		6,472,141		1,775,423	37.8	9,844,854		3,372,713	52.1
	=====		=====		=====		=====		=====	
PRODUCTOS FINANCIEROS	200,122		100,927		(99,195)	49.6	477,398		376,471	373.0

DEMOS, DESARROLLO DE MEDIOS, S. A. DE C. V.
ESTADO QUE MUESTRA LA INTEGRACION Y FORMACION DE LA INVERSION DE
LOS ACCIONISTAS, DESDE SU INICIO EN 1984 HASTA EL EJERCICIO DE 1990
(MILLONES DE PESOS A VALORES HISTORICOS)

PERIODO	EVENTO / CONCEPTO	INTEGRACION DEL CAPITAL SOCIAL C O M U N : P R E F E R E N T E F I J O : V A R I A B L E	RESULTADO DEL EJERCICIO	RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	DECRETO DE DIVIDENDOS	CREACION E INCREMENTO DE RESERVAS DE CAPITAL REINVERSION: CONTINGENCIA	DE LEGAL	TOTAL DEL CAPITAL CONTABLE	
1984	ESCRITURA CONSTITUTIVA	13.000	3.000						
1984/85	SUSCRIPCIONES CONFORME AL LIBRO DE ACCIONISTAS		94.000						
	TOTAL DE LA APORTACION ORIGINAL	13.000	3.000	94.000				110.000	
1984	RESULTADO DEL EJERCICIO			(14.130)					
1985	RESULTADO DEL EJERCICIO			14.068				109.937	
1986	TRASPASO A RESULTADOS ANTERIORES			0.063	(0.063)				
1986	RESULTADO DEL EJERCICIO			387.385					
1987	ASAMBLEA DE ACCIONISTAS DEL 18/04/87								
	- ACUERDOS DE APLICACION		105.000	387.400	105.000 (105.000)	200.000	82.400		
	- CAPITALIZACION EN A. PREFERENTES (1x1)						(5.000)		
	- TRASPASO NECESARIO PARA CUBRIR EL DIVIDENDO Y SU CAPITALIZACION		5.000						
	SALDOS DE LAS CUENTAS	13.000	3.000	204.000	(0.015) 0.015	(0.063) (0.015)	- - - 200.000	77.400 - - -	497.322
1987	RESULTADO DEL EJERCICIO			1,541.323					
1988	ASAMBLEA DE ACCIONISTAS DEL 24/04/88								
	- ACUERDOS DE APLICACION		440.000	(817.000)	440.000 (440.000)	300.000	77.000		
1988	- CAPITALIZACION EN A. PREFERENTES (2x1)								
	APLICACION DEL REMANENTE DE LA CTA. APORTACIONES A CTA. DE FUTUROS INCREMENTOS DE CAPITAL, POR RESULTAR OTROS INGRESOS DE EJERCICIOS ANTERIORES								
1988	TRASPASO A RESULTADOS ANTERIORES			(724.323)	1.297 724.323				
	SALDOS DE LAS CUENTAS	13.000	3.000	644.000	- - - 3,165.094	725.542	- - - 200.000	377.400 77.000	2,039.942
1988	RESULTADO DEL EJERCICIO								
1989	ASAMBLEA DE ACCIONISTAS DEL 30/05/89								
	- ACUMULACION DE RESULTADOS			(3,165.094)	3,165.094 (3,762.700)	2,500.000	117.600	155.100	
	- ACUERDOS DE APLICACION (DIVID. 1.5x1)					990.000			
	- CAPITALIZACION EN A. PREFERENTES DE LOS ACCIONISTAS PREFERENTES ORIGINALES (S-B)		846.000			(846.000)			
1989	ASAMBLEA EXTRAORDINARIA (21/09/89)								
	- CAPITALIZACION DE DIVIDENDOS DE ACC. COMUNES Y RECOMPOSICION DEL C. COMUN	147.000	(3.000)			(144.000)			
	SALDOS DE LAS CUENTAS	160.000	- - -	1,490.000	- - - (1,387.459)	127.936	- - - 2,700.000	495.000 232.100	5,205.036
1989	RESULTADO DEL EJERCICIO								
1990	TRASPASO A RESULTADOS ANTERIORES			1,387.459	(1,387.459)				
1990	RESULTADO DEL EJERCICIO								
	SALDOS DE LAS CUENTAS	160.000	- - -	1,490.000	- - - 1,259.523	1,259.523	- - - 2,700.000	495.000 232.100	

DEMOS, DESARROLLO DE MEDIOS, S. A. DE C. V.

INTEGRACION DEL CAPITAL SOCIAL
CONFORME AL ORIGEN DE LOS SUSCRIPTORES

		C A P I T A L	C O M U N	C A P I T A L	P R E F E R E N T E	S U B T O T A L	T O T A L
		NÚMERO DE ACCIONES	% DE PARTICIPACIÓN	SUSCRITO POR ACC. COMUNES	SUSCRITO POR ACC. PREFER.	ACCIONES	IMPORTE
	CAPITAL ORIGINAL:						
1984	COMUN FIJO S-A	2,600					2,600
1984	COMUN VARIABLE S-AA	600					3,000
1984-85	PREFERENTES VARIABLE S-B				18,800	94,000	18,800
							94,000
	CAPITAL SOCIAL AL 31-DIC-86	3,200	14.5		18,800	94,000	18,800
24-04-87	CAPITALIZACION DE DIVIDENDOS A RAZON DE UNA A UNA CON CAPITAL VARIABLE PREFERENTE S-B1	- - -		3,200	16,000	18,800	94,000
						22,000	110,000
	CAPITAL SOCIAL AL 31-DIC-87	3,200	7.3	3,200	16,000	37,600	188,000
20-04-88	CAPITALIZACION DE DIVIDENDOS A RAZON DE DOS A UNA CON CAPITAL VARIABLE PREFERENTE S-B2	- - -		12,800	64,000	75,200	376,000
						88,000	440,000
	CAPITAL SOCIAL AL 31-DIC-88	3,200	2.4	16,000	80,000	112,800	564,000
30-05-89	CAPITALIZACION DE DIVIDENDOS A RAZON DE UNA Y MEDIA A UNA CON CAPITAL PREFERENTE A ACCIONISTAS ORIGINALES PREFERENTES S-B3					169,200	846,000
21-09-89	CAPITAL COMUN A ACCIONISTAS ORIGINALES COMUNES POR SUS ACC. COMUNES	4,800					
	CAPITAL COMUN A ACCIONISTAS ORIGINALES COMUNES POR SUS ACC. PREFERENTES	24,000		- - -	- - -		
		28,800				169,200	846,000
						169,200	846,000
	CAPITAL SOCIAL AL 31-DIC. 90	32,000	9.7	16,000	80,000	282,000	1,410,000

DEMOS, DESARROLLO DE MEDIOS, S. A. DE C. V.

INTEGRACION INDIVIDUAL DE LA INVERSION DE CADA
ACCIONISTA COMUN AL 31 DE DICIEMBRE DE 1990.

	SERIE	ACCIONES COMUNES	ACCIONES (PREFERENTES)	IMPORTE (C/U \$5MIL)
SUSCRIPCION ORIGINAL:				
Acta Constitutiva	A	20		100,000
SUSCRIPCIONES POR DIVIDENDOS:				
- Asamblea de Accionistas del 18 de abril de 1987, con base en el Resultado de 1986, decreta divi-- dendo de una acción por cada acción, capitaliza- ble en la parte variable.	B-1		20	100,000
- Asamblea de Accionistas del 24 de abril de 1988, con base en el resultado de 1987, decreta divi-- dendo de dos por una, capitalizable en la parte variable.	B-2		80	400,000
- Asamblea de Accionistas del 30 de mayo de 1989,- con base en el resultado de 1988 acuerda: . Dividendo de 1.5 por una. . Capitalización en la parte común para dividen- dos de accionistas comunes, según Acta de --- Asamblea Extraordinaria de Accionistas del 21 de septiembre de 1989, incrementando el Capi-- tal Común a \$160 millones.		180		900,000
. Reintegración de la Serie AA con la A en la -- A-1	A-1	200		
INTEGRACION TOTAL HASTA 1990		200	100	1,500,000
		===	===	=====

RESUMEN DEL CAPITAL SOCIAL COMUN:

160 ACCIONISTAS CON 200 ACCIONES SERIE A1, DE \$5 MIL CADA UNA = \$160 MILLONES

=====

DEMOS, DESARROLLO DE MEDIOS, S. A. DE C. V.
INTEGRACION INDIVIDUAL DE LA INVERSION DE CADA ACCIONISTA
REFERENTE AL 31 DE DICIEMBRE DE 1990

	SERIE	ACCIONES	IMPORTE (\$MIL C/U)
SUSCRIPCION ORIGINAL:			
- Acuerdo del Consejo de Administración para emitir la Serie B en su sesión - del 16 de agosto de 1984 (Ejemplo: - Suscripción de \$50,000)	B	10	50,000
SUSCRIPCIONES POR DIVIDENDOS:			
- Acta de Asamblea de Accionistas del 18 de abril de 1987, para distribuir el Resultado del Ejercicio de 1986, - se decreta un pago de dividendos de - una acción por cada acción suscrita, - capitalizada en la parte variable.	B-1	10	50,000
- Acta de la Asamblea de Accionistas -- del 24 de abril de 1988, que distri-- buye el Resultado del Ejercicio 1987, decretándose un dividendo de dos ac-- ciones por cada acción suscrita, ca-- pitalizándose en la parte variable.	B-2	40	200,000
- Acta de la Asamblea de Accionistas -- del 30 de mayo de 1989, que distribu-- ye el Resultado del Ejercicio 1988, - decretándose un dividendo de una y -- media acciones por cada acción sus-- crita por cada accionista exclusiva-- mente de la parte variable, capitali-- zándose en ésta.	B-3	90	450,000
INTEGRACION TOTAL HASTA 1990		150	750,000
		===	=====

RESUMEN DEL CAPITAL SOCIAL PREFERENTE:

SERIE	No. DE TITULOS	ACCIONES SUSCRITAS	IMPORTE POR CADA ACCION (MILLONES)	T O T A L
B	2,088	18,800	\$5 MIL	94
B-1	2,248	22,000	\$5 MIL	110
B-2	2,248	88,000	\$5 MIL	440
B-3	2,088	169,200	\$5 MIL	846
T O T A L		298,000		1,490

SITUACION ACTUAL												
NUMERO DE EJEMPLARES DESTINADOS A LA VENTA (PAGINAS)	46,634	44	48	48,191	44	48	51,898	44	48	55,605	44	48
A. IMPORTE TOTAL DE VENTA DE EJEMPLARES	36,445,782	36,445,917	36,445,917	37,662,712	37,662,712	37,662,712	40,559,844	40,559,844	40,559,844	43,456,976	43,456,976	43,456,976
PRECIO PONDERADO POR EJEMPLAR	781.53	781.53	781.53	781.53	781.53	781.53	781.53	781.53	781.53	781.53	781.53	781.53
B. IMPORTE TOTAL DE VENTA DE ESPACIO PUBLICITARIO	111,085,425	129,599,663	156,888,900	111,085,425	129,599,663	156,888,900	111,085,425	129,599,663	156,888,900	111,085,425	129,599,663	156,888,900
COMERCIAL	37,507,050	43,758,225	50,009,400	37,507,050	43,758,225	50,009,400	37,507,050	43,758,225	50,009,400	37,507,050	43,758,225	50,009,400
POLITICA	21,060,000	24,570,000	36,855,000	21,060,000	24,570,000	36,855,000	21,060,000	24,570,000	36,855,000	21,060,000	24,570,000	36,855,000
GACETILLA	52,518,375	61,271,438	70,024,500	52,518,375	61,271,438	70,024,500	52,518,375	61,271,438	70,024,500	52,518,375	61,271,438	70,024,500
C. VENTA TOTAL (A+B)	147,531,207	166,045,579	193,334,817	148,748,137	167,262,375	194,551,612	151,645,269	170,159,506	197,448,744	154,542,401	173,056,638	200,345,876
D. COSTO VARIABLES	32,669,669	34,233,600	35,797,531	33,760,389	35,376,534	36,992,679	36,357,342	38,097,806	39,838,270	38,954,295	40,819,078	42,683,861
DE PAPEL PERIODICO	17,661,867	19,225,799	20,789,730	18,251,532	19,867,678	21,483,823	19,655,496	21,395,960	23,136,424	21,059,460	22,924,243	24,789,026
PORTADA	2,167,264	2,167,264	2,167,264	2,239,621	2,239,621	2,239,621	2,411,900	2,411,900	2,411,900	2,584,179	2,584,179	2,584,179
DE IMPRESION	8,311,786	8,311,786	8,311,786	8,589,286	8,589,286	8,589,286	9,250,000	9,250,000	9,250,000	9,910,714	9,910,714	9,910,714
DE DISTRIBUCION	4,528,751	4,528,751	4,528,751	4,679,950	4,679,950	4,679,950	5,039,946	5,039,946	5,039,946	5,399,942	5,399,942	5,399,942
NUMERO DE EJEMPLARES IMPRESOS	62,900	62,900	62,900	65,000	65,000	65,000	70,000	70,000	70,000	75,000	75,000	75,000
E. M A R G E N (C-D)	114,861,538	131,811,979	157,537,286	114,987,748	131,885,841	157,558,933	115,287,927	132,061,700	157,610,474	115,588,106	132,237,560	157,662,015
F. GASTOS FIJOS	61,569,286	61,570,381	61,570,381	61,570,381	61,570,381	61,570,381	61,570,381	61,570,381	61,570,381	61,570,381	61,570,381	61,570,381
G. OTROS INGRESOS Y GASTOS	1,575,347	1,575,346	1,575,346	1,575,346	1,575,346	1,575,346	1,575,346	1,575,346	1,575,346	1,575,346	1,575,346	1,575,346
H. COSTOS FINANCIEROS	1,341,508	1,341,507	1,341,507	1,341,507	1,341,507	1,341,507	1,341,507	1,341,507	1,341,507	1,341,507	1,341,507	1,341,507
I. RESULTADO DE LA OPERACION ANTES DE I.S.R. Y P.U.T.	53,526,091	70,475,438	96,200,744	53,651,207	70,549,299	96,222,392	53,951,386	70,725,159	96,273,933	54,251,565	70,901,019	96,325,474
J. RESULTADO NETO DE LA OPERACION	45,497,177	59,904,122	81,770,633	45,603,526	59,966,904	81,789,033	45,858,678	60,116,385	81,832,843	46,113,830	60,265,866	81,876,653

VENTA DE E. PUBLICITARIO, AL 100%
DEL ESPACIO DESTINADO A PUBLICIDAD.

SITUACION ACTUAL												
NUMERO DE EJEMPLARES DESTINADOS A LA VENTA	46,634 40	44	48	48,191 40	44	48	51,898 40	44	48	55,605 40	44	48
A. IMPORTE TOTAL DE VENTA DE EJEMPLARES	36,445,782	36,445,917	36,445,917	37,662,712	37,662,712	37,662,712	40,559,844	40,559,844	40,559,844	43,456,976	43,456,976	43,456,976
PRECIO PONDERADO POR EJEMPLAR	781.53	781.53	781.53	781.53	781.53	781.53	781.53	781.53	781.53	781.53	781.53	781.53
B. IMPORTE TOTAL DE VENTA DE ESPACIO PUBLICITARIO	88,868,340	103,679,730	125,511,120	88,868,340	103,679,730	125,511,120	88,868,340	103,679,730	125,511,120	88,868,340	103,679,730	125,511,120
COMERCIAL	30,005,640	35,006,580	40,007,520	30,005,640	35,006,580	40,007,520	30,005,640	35,006,580	40,007,520	30,005,640	35,006,580	40,007,520
POLITICA	16,848,000	19,656,000	29,484,000	16,848,000	19,656,000	29,484,000	16,848,000	19,656,000	29,484,000	16,848,000	19,656,000	29,484,000
GACETILLA	42,014,700	49,017,150	56,019,600	42,014,700	49,017,150	56,019,600	42,014,700	49,017,150	56,019,600	42,014,700	49,017,150	56,019,600
C. VENTA TOTAL (A+B)	125,314,122	140,125,647	161,957,037	126,531,052	141,342,442	163,173,832	129,428,184	144,239,574	166,070,964	132,325,316	147,136,706	168,968,096
D. COSTO VARIABLES	32,669,669	34,233,600	35,797,531	33,760,389	35,376,534	36,992,679	36,357,342	38,097,806	39,838,270	38,954,295	40,819,078	42,683,861
DE PAPEL PERIODICO	17,661,867	19,225,799	20,789,730	18,251,532	19,867,678	21,483,823	19,655,496	21,395,960	23,136,424	21,059,460	22,924,243	24,789,026
PORTADA	2,167,264	2,167,264	2,167,264	2,239,621	2,239,621	2,239,621	2,411,900	2,411,900	2,411,900	2,584,179	2,584,179	2,584,179
DE IMPRESION	8,311,786	8,311,786	8,311,786	8,589,286	8,589,286	8,589,286	9,250,000	9,250,000	9,250,000	9,910,714	9,910,714	9,910,714
DE DISTRIBUCION	4,528,751	4,528,751	4,528,751	4,679,950	4,679,950	4,679,950	5,039,946	5,039,946	5,039,946	5,399,942	5,399,942	5,399,942
NUMERO DE EJEMPLARES IMPRESOS	62,900	62,900	62,900	65,000	65,000	65,000	70,000	70,000	70,000	75,000	75,000	75,000
E. M A R G E N (C-D)	92,644,453	105,892,047	126,159,506	92,770,663	105,965,908	126,181,153	93,070,842	106,141,768	126,232,694	93,371,021	106,317,628	126,284,235
F. GASTOS FIJOS	61,569,286	61,570,381	61,570,381	61,570,381	61,570,381	61,570,381	61,570,381	61,570,381	61,570,381	61,570,381	61,570,381	61,570,381
G. OTROS INGRESOS Y GASTOS	1,575,347	1,575,346	1,575,346	1,575,346	1,575,346	1,575,346	1,575,346	1,575,346	1,575,346	1,575,346	1,575,346	1,575,346
H. COSTOS FINANCIEROS	1,341,508	1,341,507	1,341,507	1,341,507	1,341,507	1,341,507	1,341,507	1,341,507	1,341,507	1,341,507	1,341,507	1,341,507
I. RESULTADO DE LA OPERACION ANTES DE I.S.R. Y P.U.T.	31,309,006	44,555,506	64,822,964	31,434,122	44,629,367	64,844,612	31,734,301	44,805,227	64,896,153	32,034,480	44,981,087	64,947,694
J. RESULTADO NETO DE LA OPERACION	26,612,655	37,872,180	55,099,520	26,719,004	37,934,962	55,117,920	26,974,156	38,084,443	55,161,730	27,229,308	38,233,924	55,205,540

VENTA DE ESPACIO PUBLICITARIO, AL 80%
DEL DESTINADO A PUBLICIDAD.

SITUACION ACTUAL												
NUMERO DE EJEMPLARES DESTINADOS A LA VENTA	46,634			48,191			51,898			55,605		
(PAGINAS)	40	44	48	40	44	48	40	44	48	40	44	48
A. IMPORTE TOTAL DE VENTA DE EJEMPLARES	36,445,782	36,445,917	36,445,917	37,662,712	37,662,712	37,662,712	40,559,844	40,559,844	40,559,844	43,456,976	43,456,976	43,456,976
PRECIO PONDERADO POR EJEMPLAR	781.53	781.53	781.53	781.53	781.53	781.53	781.53	781.53	781.53	781.53	781.53	781.53
B. IMPORTE TOTAL DE VENTA DE ESPACIO PUBLICITARIO	73,632,746	85,904,871	104,319,495	73,632,746	85,904,871	104,319,495	73,632,746	85,904,871	104,319,495	73,632,746	85,904,871	104,319,495
COMERCIAL	30,005,640	35,006,580	40,007,520	30,005,640	35,006,580	40,007,520	30,005,640	35,006,580	40,007,520	30,005,640	35,006,580	40,007,520
POLITICA	14,742,000	17,199,000	25,798,500	14,742,000	17,199,000	25,798,500	14,742,000	17,199,000	25,798,500	14,742,000	17,199,000	25,798,500
GACETILLA	28,885,106	33,699,291	38,513,475	28,885,106	33,699,291	38,513,475	28,885,106	33,699,291	38,513,475	28,885,106	33,699,291	38,513,475
C. VENTA TOTAL (A+B)	110,078,528	122,350,788	140,765,412	111,295,458	123,567,583	141,982,207	114,192,590	126,464,715	144,879,339	117,089,722	129,361,846	147,776,471
D. COSTO VARIABLES	32,669,669	34,233,600	35,797,531	33,760,389	35,376,534	36,992,679	36,357,342	38,097,806	39,838,270	38,954,295	40,819,078	42,683,861
DE PAPEL PERIODICO	17,661,867	19,225,799	20,789,730	18,251,532	19,867,678	21,483,823	19,655,496	21,395,960	23,136,424	21,059,460	22,924,243	24,789,026
PORTADA	2,167,264	2,167,264	2,167,264	2,239,621	2,239,621	2,239,621	2,411,900	2,411,900	2,411,900	2,584,179	2,584,179	2,584,179
DE IMPRESION	8,311,786	8,311,786	8,311,786	8,589,286	8,589,286	8,589,286	9,250,000	9,250,000	9,250,000	9,910,714	9,910,714	9,910,714
DE DISTRIBUCION	4,528,751	4,528,751	4,528,751	4,679,950	4,679,950	4,679,950	5,039,946	5,039,946	5,039,946	5,399,942	5,399,942	5,399,942
NUMERO DE EJEMPLARES IMPRESOS	62,900	62,900	62,900	65,000	65,000	65,000	70,000	70,000	70,000	75,000	75,000	75,000
E. M A R G E N (C-D)	77,408,859	88,117,188	104,967,881	77,535,070	88,191,049	104,989,528	77,835,248	88,366,909	105,041,069	78,135,427	88,542,768	105,092,610
F. GASTOS FIJOS	61,569,286	61,570,381	61,570,381	61,570,381	61,570,381	61,570,381	61,570,381	61,570,381	61,570,381	61,570,381	61,570,381	61,570,381
G. OTROS INGRESOS Y GASTOS	1,575,347	1,575,346	1,575,346	1,575,346	1,575,346	1,575,346	1,575,346	1,575,346	1,575,346	1,575,346	1,575,346	1,575,346
H. COSTOS FINANCIEROS	1,341,508	1,341,507	1,341,507	1,341,507	1,341,507	1,341,507	1,341,507	1,341,507	1,341,507	1,341,507	1,341,507	1,341,507
I. RESULTADO DE LA OPERACION ANTES DE I.S.R. Y P.U.T.	16,073,412	26,780,646	43,631,339	16,198,528	26,854,507	43,652,987	16,498,707	27,030,367	43,704,528	16,798,886	27,206,227	43,756,069
J. RESULTADO NETO DE LA OPERACION	13,662,400	22,763,549	37,086,638	13,768,749	22,826,331	37,105,039	14,023,901	22,975,812	37,148,848	14,279,053	23,125,293	37,192,658

VENTA DE ESPACIO PUBLICITARIO, AL 80% DE LA VENTA DE TARIFA COMERCIAL, EL 70% DE LA TARIFA POLITICA (NO COMERCIAL) Y EL 55% DE LA GACETILLA.

SITUACION
ACTUAL

NUMERO DE EJEMPLARES DESTINADOS A LA VENTA	52,924			54,691			58,898			63,105		
(PAGINAS)	40	44	48	40	44	48	40	44	48	40	44	48
A. IMPORTE TOTAL DE VENTA DE EJEMPLARES	41,361,587	41,361,741	41,361,741	42,742,657	42,742,657	42,742,657	46,030,554	46,030,554	46,030,554	49,318,451	49,318,451	49,318,451
PRECIO PONDERADO POR EJEMPLAR	781.53	781.53	781.53	781.53	781.53	781.53	781.53	781.53	781.53	781.53	781.53	781.53
B. IMPORTE TOTAL DE VENTA DE ESPACIO PUBLICITARIO	88,868,340	103,679,730	125,511,120	88,868,340	103,679,730	125,511,120	88,868,340	103,679,730	125,511,120	88,868,340	103,679,730	125,511,120
COMERCIAL	30,005,640	35,006,580	40,007,520	30,005,640	35,006,580	40,007,520	30,005,640	35,006,580	40,007,520	30,005,640	35,006,580	40,007,520
POLITICA	16,848,000	19,656,000	29,484,000	16,848,000	19,656,000	29,484,000	16,848,000	19,656,000	29,484,000	16,848,000	19,656,000	29,484,000
GACETILLA	42,014,700	49,017,150	56,019,600	42,014,700	49,017,150	56,019,600	42,014,700	49,017,150	56,019,600	42,014,700	49,017,150	56,019,600
C. VENTA TOTAL (A+B)	130,229,927	145,041,471	166,872,861	131,610,997	146,422,387	168,253,777	134,898,894	149,710,284	171,541,674	138,186,791	152,998,181	174,829,571
D. COSTO VARIABLES	33,280,506	34,844,438	36,408,369	34,391,620	36,007,766	37,623,911	37,037,130	38,777,594	40,518,058	39,682,639	41,547,422	43,412,205
DE PAPEL PERIODICO	17,661,867	19,225,799	20,789,730	18,251,532	19,867,678	21,483,823	19,655,496	21,395,960	23,136,424	21,059,460	22,924,243	24,789,026
PORTADA	2,167,264	2,167,264	2,167,264	2,239,621	2,239,621	2,239,621	2,411,900	2,411,900	2,411,900	2,584,179	2,584,179	2,584,179
DE IMPRESION	8,311,786	8,311,786	8,311,786	8,589,286	8,589,286	8,589,286	9,250,000	9,250,000	9,250,000	9,910,714	9,910,714	9,910,714
DE DISTRIBUCION	5,139,589	5,139,589	5,139,589	5,311,181	5,311,181	5,311,181	5,719,733	5,719,733	5,719,733	6,128,286	6,128,286	6,128,286
NUMERO DE EJEMPLARES IMPRESOS	62,900	62,900	62,900	65,000	65,000	65,000	70,000	70,000	70,000	75,000	75,000	75,000
E. M A R G E N (C-D)	96,949,421	110,197,033	130,464,492	97,219,377	110,414,622	130,629,866	97,861,764	110,932,690	131,023,616	98,504,152	111,450,759	131,417,366
F. GASTOS FIJOS	61,569,286	61,570,381	61,570,381	61,570,381	61,570,381	61,570,381	61,570,381	61,570,381	61,570,381	61,570,381	61,570,381	61,570,381
G. OTROS INGRESOS Y GASTOS	1,575,347	1,575,346	1,575,346	1,575,346	1,575,346	1,575,346	1,575,346	1,575,346	1,575,346	1,575,346	1,575,346	1,575,346
H. COSTOS FINANCIEROS	1,341,508	1,341,507	1,341,507	1,341,507	1,341,507	1,341,507	1,341,507	1,341,507	1,341,507	1,341,507	1,341,507	1,341,507
I. RESULTADO DE LA OPERACION ANTES DE I.S.R. Y P.U.T.	35,613,974	48,860,492	69,127,950	35,882,836	49,078,080	69,293,325	36,525,223	49,596,149	69,687,075	37,167,611	50,114,218	70,080,825
J. RESULTADO NETO DE LA OPERACION	30,271,878	41,531,418	58,758,758	30,500,410	41,716,368	58,899,326	31,046,440	42,156,727	59,234,014	31,592,469	42,597,085	59,568,701

VENTA DE ESPACIO PUBLICITARIO SEMEJANTE A LA ALTERNATIVA B Y DISMINUYENDO EL NIVEL DE LAS DEVOLUCIONES EN 10% (84.14% DE LA VENTA DE EJEMPLARES SOBRE EL TOTAL IMPRESO).

GRUPO LA JORNADA

PROYECTO DE APLICACION DE RESULTADOS CONSOLIDADOS
CIFRAS A MILES DE PESOS A VALORES REEXPRESADOS EN 1990)

	RESULTADO POR EMPRESA	RESULTADO CONSOLIDADO
RESULTADO DEL EJERCICIO DE 1990		2,716,946
PROPUESTAS DE APLICACION POR EMPRESA:		
I.- SUBSIDIARIAS:		511,493
- A RESULTADOS ACUMULADOS:		
. DISTRIBUIDORA DE MEDIOS, S. A. DE C. V.	(71,376)	
. SERVS. ADMVS. PARA LA COM., S. A. DE C. V.	(26,046)	
. AGENCIA DE SERVS. INTEG. PARA LA COM.	(10,790)	
. IMPRENTA DE MEDIOS, S. A. DE C. V.	501,695	
. DESARROLLO INTERNAL. DE MEDIOS, S.A. DE C.V.	62,266	
- A LA RESERVA LEGAL		
. IMPRENTA DE MEDIOS, S. A. DE C. V.	55,744	
II.- DESARROLLO DE MEDIOS, S. A. DE C. V.		2,205,453
- A LA RESERVA LEGAL (ESTATUTARIA)	110,273	
- A LOS ACCIONISTAS:	314,000	
. DIVIDENDO GARANTIZADO DEL 10% DE 1989 (ESTATUT.)	149,000	
. DIVIDENDO GARANTIZADO DEL 10% DE 1990 (ESTATUT.)	149,000	
. DIVIDENDO POR ACUERDO AL CAPITAL FIJO % DE 1990	16,000	
- UTILIDADES PENDIENTES DE APLICAR	1,781,180	

DEMOS, DESARROLLO DE MEDIOS, S. A. DE C. V.

PROYECTO DE APLICACION DE RESULTADOS 1989/1990
(MILES DE PESOS REEXPRESADOS A VALORES DE 1990)

		CAPITAL		CONTABLE		AL		31 / DIC. / 1991	
		CAPITAL SOCIAL	RESULT. MO- NET. ACUMUL.	RESERVA LEGAL	RESERVA REINVERSION	RESERVA PARA: CONTINGENC.	RESERVA PARA: EJERC. ANT.	RESULTADOS ACUMULADOS DEL EJERCICIO	TOTAL
31 DIC. 1990	SALDOS CONFORME AL BALANCE DICTAMINADO	7,477,765	(8,213,984)	582,159	8,283,986	1,899,610	(2,573,559)	2,205,453	9,661,430
	PROYECTO DE APLICACION DEL RESULTADO DE 1989				(673,949)	(1,899,610)	2,573,559		0
	SALDOS DESPUES DE LA APLICACION DE 1989	7,477,765	(8,213,984)	582,159	7,610,037	0	0	2,205,453	9,661,430
	PROYECTO DE APLICACION DEL RESULTADO DE 1990:								
	LEGALES Y ESTATUTARIAS								
	a.) 5% DE INCREMENTO A LA RESERVA LEGAL s/2,205.5			110,273				(110,273)	9,661,430
	b.) DIVIDENDO GARANTIZADO DEL 10% POR 1989 SOBRE LA APORTACION DEL CAPITAL SOCIAL PREFERENTE s/1'490 M.							(149,000)	9,512,430
	c.) DIVIDENDO GARANTIZADO DEL 10% POR 1990 SOBRE LA APORTACION DEL CAPITAL SOCIAL PREFERENTE s/1'490 M.							(149,000)	9,363,430
	POR ACUERDO DE LA ASAMBLEA								
	d.) COMPLEMENTO DE LA FORMULA DE APLICACION; PARTICIPACION AL CAPITAL SOCIAL COMUN POR 1990, 10% SOBRE SU SALDO (160 MILLONES)							(16,000) (424,273)	9,347,430
	e.) UTILIDADES DE 1990 PENDIENTES DE APLICAR							1,781,180	
	SALDOS DESPUES DE APLICACION DE 1990	7,477,765	(8,213,984)	692,432	7,610,037	0	0	1,781,180	9,347,430
		=====	=====	=====	=====			=====	=====

GRUPO LA JORNADA - EMPRESAS SUBSIDIARIAS

PROYECTO DE APLICACION DE RESULTADOS POR EMPRESA
(CIFRAS EN MILES DE PESOS A VALORES DE 1990)

=====	
	(RESULTADO DEL
	EJERCICIO
	(PERDIDA)
E M P R E S A	1989
=====	
DISTRIBUIDORA DE MEDIOS, S. A. DE C. V.	(124,926)
SERVICIOS ADMINISTRATIVOS PARA LA COMUNICACION, S.A. DE C.V.	(9,270)
AGENCIA DE SERVICIOS INTEGRALES PARA LA COMUNICACION, S.A. DE C.V.	(82,425)
IMPRESA DE MEDIOS, S. A. DE C. V.	(288,358)
DESARROLLO INTERNACIONAL DE MEDIOS, S. A. DE C. V.	(128,229)
SUMA DE EMPRESAS FILIALES	(633,208)
	=====
TODOS LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN 1989, SE PROPONE SU APLICACION A LA CUENTA DE:	
"RESULTADOS ACUMULADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES"	
=====	