

INFORME ANUAL DE
GRUPO BIMBO, S.A. DE C.V.



Informe Anual que se presenta de acuerdo con la Circular 11-33 de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores para el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2000.

Nombre de la empresa: Grupo Bimbo, S.A. de C.V.

Domicilio: El domicilio de Grupo Bimbo, S.A. de C.V. es Prolongación Paseo de la Reforma No. 1000, Colonia Desarrollo Santa Fe, C.P. 01210 México, D.F. La dirección de Grupo Bimbo, S.A. de C.V. en internet es www.grupobimbo.com, en el entendido que la información ahí contenida no es parte ni objeto de este Informe Anual.

Títulos accionarios en circulación: Las acciones representativas del capital social de Grupo Bimbo, S.A. de C.V. son acciones de la Serie "A" comunes, ordinarias, nominativas, sin expresión de valor nominal, las cuales se encuentran inscritas en la Sección de Valores del Registro Nacional de Valores y cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores, S.A. de C.V.

Clave de cotización: "BIMBO".

La inscripción en el Registro Nacional de Valores no implica certificación sobre la bondad del valor o la solvencia del emisor.

México, D.F. a 28 de junio de 2001

INDICE

	Página
I. INFORMACIÓN GENERAL	1
1. GLOSARIO DE TÉRMINOS Y DEFINICIONES.....	1
2. RESUMEN EJECUTIVO	4
3. FACTORES DE RIESGO	12
4. OTROS VALORES INSCRITOS EN EL RNV.....	17
5. CAMBIOS SIGNIFICATIVOS A LOS DERECHOS DE VALORES INSCRITOS EN EL RNV.....	18
6. DESTINO DE LOS FONDOS	19
II. LA COMPAÑÍA.....	20
1. HISTORIA Y DESARROLLO	20
2. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	25
A. ACTIVIDAD PRINCIPAL	25
B. CANALES DE DISTRIBUCIÓN.....	44
C. PATENTES, LICENCIAS, MARCAS Y OTROS CONTRATOS	48
D. PRINCIPALES CLIENTES.....	49
E. LEGISLACIÓN APLICABLE Y RÉGIMEN TRIBUTARIO	50
F. RECURSOS HUMANOS	51
G. INFORMACIÓN DE MERCADO	52
H. INFORMACIÓN FINANCIERA POR ZONA GEOGRÁFICA.....	57
I. ESTRUCTURA CORPORATIVA	57
J. DESCRIPCIÓN DE PRINCIPALES ACTIVOS	59
K. PROCESOS JUDICIALES, ADMINISTRATIVOS O ARBITRALES	64
L. ACCIONES REPRESENTATIVAS DEL CAPITAL SOCIAL	64
M. DIVIDENDOS.....	66
III. INFORMACIÓN FINANCIERA	68
1. INFORMACIÓN FINANCIERA SELECCIONADA	68
2. COMENTARIOS Y ANÁLISIS DE LA ADMINISTRACIÓN SOBRE LOS RESULTADOS DE OPERACIÓN Y SITUACIÓN FINANCIERA DE LA COMPAÑÍA.....	71
A. RESULTADOS DE OPERACIÓN.....	71
B. SITUACIÓN FINANCIERA, LIQUIDEZ Y RECURSOS DE CAPITAL.....	75
IV. ADMINISTRACIÓN	78
1. ESTATUTOS SOCIALES Y OTROS CONVENIOS	78
2. ADMINISTRADORES Y ACCIONISTAS	85
3. AUDITORES	92
4. OPERACIONES CON PERSONAS RELACIONADAS Y CONFLICTOS DE INTERÉS ..	92
V. MERCADO ACCIONARIO.....	93
1. ESTRUCTURA ACCIONARIA.....	93
2. COMPORTAMIENTO DE LA ACCIÓN EN MERCADO DE VALORES.....	93
VI. ANEXOS.....	F-1
1. ESTADOS FINANCIEROS DICTAMINADOS	F-1
2. CARTA DE RESPONSABILIDAD	A-1

I. INFORMACIÓN GENERAL

1. GLOSARIO DE TÉRMINOS Y DEFINICIONES

A menos que el contexto indique lo contrario, los siguientes términos, tal y como se utilizan en este Informe Anual, tienen el significado que se les atribuye a continuación:

Términos

Definiciones

“Accionistas Principales”	Significa Normaciel, S.A. de C.V., Promociones Monser, S.A. de C.V., Grupo Valacci, S.A. de C.V., Philae, S.A. de C.V., Distribuidora Comercial Senda, S.A. de C.V., Marlupag, S.A. de C.V. y Fideicomiso Banamex No. 3769-7 para pago de primas de antigüedad y pensiones por jubilación de Panificación Bimbo, S.A. de C.V. y Compañías adheridas; y un grupo de accionistas personas físicas y morales. Se refiere al grupo de accionistas que mantienen la mayoría de las acciones del capital social de BIMBO.
“A.C. Nielsen”	Significa A.C.Nielsen Company, S.A.
“B-10”	Significa Boletín B-10 emitido por la Comisión de Principios de Contabilidad del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., en el que se establecen normas contables referentes a reconocimiento de la inflación.
“B-15”	Significa Boletín B-15 emitido por la Comisión de Principios de Contabilidad del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., en el que se establecen normas contables referentes a operaciones en moneda extranjera y conversión de estados financieros de operaciones en el extranjero.
“Banco de México” o “Banxico”	Significa Banco de México.
“BBU”	Significa Bimbo Bakeries USA.
“BIMBO XXI”	Significa el proyecto para la implementación de un sistema para racionalización de recursos ERP (<i>Enterprise Resource Planning</i>), base de datos y sistemas de apoyo.
“Bloomberg”	Corresponde a una empresa de consultoría que proporciona información económica y financiera a nivel internacional.
“BMV” o “Bolsa”	Significa la Bolsa Mexicana de Valores, S.A. de C.V.
“Bushel”	Significa la equivalencia de 35.23 litros ó 9.3 galones.
“CNBV”	Significa la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.
“Comida rápida”	Se refiere a alimentos listos para comer.
“Consejo de Administración”	Se refiere al Consejo de Administración de BIMBO.
“CPC”	Significa Comisión de Principios de Contabilidad del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.

“Dólares”	Significa la moneda de curso legal en los E.U.A.
“Emisora”, “Compañía”, “Grupo”, “BIMBO” o “Grupo Bimbo”	Significa Grupo Bimbo, S.A. de C.V., e incluye a sus subsidiarias consolidadas.
“Estados Financieros” o “Estados Financieros Anuales”	Significa los estados financieros consolidados dictaminados de la Compañía al 31 de diciembre de 2000, 1999 y 1998, los cuales incluyen la información financiera de las subsidiarias consolidadas, así como las notas respectivas.
“Estatutos”	Significa los estatutos sociales de BIMBO y sus modificaciones.
“E.U.A.”	Significa Estados Unidos de América.
“Grs.”	Significa Gramos.
“IMCP”	Significa el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.
“IMPAC”	Significa Impuesto al Activo.
“IMPI”	Significa Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial.
“Indeval”	Significa S.D. Indeval, S.A. de C.V., Institución para el Depósito de Valores.
“INPC”	Significa Índice Nacional de Precios al Consumidor.
“ISO”	Significa <i>International Organization for Standardization</i> , agencia internacional especializada en estandarización.
“ISO 9002”	Significa la certificación que se refiere a la estandarización y normalización de operaciones de acuerdo con la ISO, conforme al modelo de estandarización para el aseguramiento de la calidad en la producción, instalación y servicio post-venta.
“ISR”	Significa Impuesto sobre la Renta.
“IVA”	Significa Impuesto al Valor Agregado.
“Kgs.”	Significa Kilogramos.
“Latinoamérica”	Significa Centro y Sudamérica y comprende los países de esta área geográfica donde BIMBO tiene operaciones.
“Libor”	Significa <i>London Interbank Offered Rate</i> , tasa interbancaria de referencia de Londres.
“m ² ”	Significa Metros cuadrados.
“México”	Significa Estados Unidos Mexicanos.
“Pan de caja”	Significa pan blanco rebanado y empacado.
“Pastelito”	Significa pastel en presentación individual.

“Pesos”, “pesos” o “\$”	Significa la moneda de curso legal en México. A menos que se indique lo contrario, las cifras presentadas en los Estados Financieros incluidos en este Informe Anual están expresadas en miles de pesos constantes de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2000.
“PIB”	Significa Producto Interno Bruto.
“RNV”	Significa Registro Nacional de Valores.
“Ruiz, Urquiza”	Significa Ruiz, Urquiza y Cía, S.C.
“TLC”	Significa el Tratado de Libre Comercio.
“TLCAN”	Significa el Tratado de Libre Comercio de América del Norte.
“Tons.”	Significa toneladas métricas de 1,000 kgs.
“UAFIDA”	Significa utilidad antes de intereses financieros, impuestos, depreciación y amortización.
“UDIs”	Significa Unidades de Inversión, una unidad determinada por el gobierno federal en 1995, indexada a la inflación.

2. RESUMEN EJECUTIVO

Este resumen no pretende contener toda la información que pueda ser relevante para tomar decisiones de inversión sobre los valores que aquí se mencionan. Por lo tanto, el público inversionista deberá leer todo el Informe Anual, incluyendo la información financiera y las notas relativas, antes de tomar una decisión de inversión.

La Compañía

Generalidades, Actividades y Organización

Hoy en día, Grupo Bimbo es una de las empresas de panificación con mayor presencia a nivel mundial y es líder en México y en varios países de Latinoamérica. La Compañía a través de sus principales subsidiarias se dedica a la producción, distribución y venta de una gran variedad de pan empacado, pastelería de tipo casero, galletas, dulces, chocolates, botanas dulces y saladas, tortillas empacadas de maíz y de harina de trigo, tostadas, cajeta, pastas, comida procesada, maquinaria y artículos de plástico. Asimismo, cuenta con marcas de reconocido prestigio como *Bimbo, Marinela, Tía Rosa, Mrs. Baird's, Barcel, Ricolino, Milpa Real*, entre muchas otras. BIMBO cuenta con operaciones en México, los E.U.A., Argentina, Chile, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Perú, Uruguay, Venezuela, Alemania, Austria y República Checa. (Ver II.2.A.– Operaciones Principales”).

Al 31 de diciembre de 2000, 1999 y 1998, Grupo Bimbo registró ventas netas consolidadas anuales en miles de pesos de \$31,477,020, \$30,650,894 y \$29,025,960, respectivamente; una utilidad de operación de \$3,246,592, \$3,033,523 y \$2,811,712, respectivamente y utilidades netas mayoritarias de \$1,816,927, \$2,097,060 y \$1,421,881, respectivamente.

Estratégicamente y debido a su naturaleza operativa, las subsidiarias del Grupo se encuentran organizadas en tres sectores de negocio de la forma como se muestra a continuación:

Productos de Panificación	Sectores por Tipo de Producto	
	Dulces y Botanas	Empresas Corporativas
Organización Bimbo	Organización Ricolino	Interrefacciones, S.A. de C.V.
Organización Marinela	Organización Barcel	Maquindal, S.A. de C.V.
Operaciones en Norteamérica		Moldes y Exhibidores, S.A. de C.V.
Organización Latinoamérica		Proarce, S.A. de C.V.

Ver II. 2. A. “Actividad Principal”.

Asimismo, el Grupo opera en distintas áreas geográficas tal y como se muestra a continuación:

Area Geográfica
México
E.U.A.
Latinoamérica
Europa ⁽¹⁾

⁽¹⁾ Cifras correspondientes a esta área geográfica se encuentran consolidadas en Organización Ricolino en el área geográfica de México.

Al 31 de diciembre de 2000, las ventas netas de México, los E.U.A. y Latinoamérica, con respecto a las ventas netas consolidadas de BIMBO representaron 74.1%, 18.3% y 7.6%, respectivamente, mientras que para 1999 dichas ventas representaron 74.9%, 17.8% y 7.3%, respectivamente. Asimismo, al 31 de diciembre de 1998, las ventas netas de México, los E.U.A. y Latinoamérica representaron el 76.2%, 14.4% y 9.4%, respectivamente, de las ventas netas consolidadas de la Compañía.

Proceso de Distribución y Ventas

La estrategia de distribución directa a los puntos de venta es uno de los factores clave del éxito de BIMBO. La Compañía ha desarrollado una de las flotillas de ventas más grandes del continente americano al contar con más de 22 mil unidades. Las unidades de reparto, a bordo de las cuales van uno o dos vendedores, visitan diariamente a poco más de 550,000 puntos de venta, saliendo de 496 bodegas de distribución, las cuales constituyen 865 agencias de distribución. Por ser BIMBO una empresa que tiene como vocación la venta masiva de sus productos, emplea en esta área tan importante a poco más de 34,000 personas. (Ver II.2.B. “Proceso de Distribución y Ventas”).

Mercado y Competencia

Actualmente, el valor de mercado de la industria de panificación es de aproximadamente \$2,500 millones de dólares anuales en México y consume, conjuntamente con la industria galletera y pastera, alrededor de cuatro millones de toneladas de harina de trigo que se producen en nuestro país.

En la mayoría de las líneas de sus productos, la Compañía posee una participación importante de mercado debido a las ventajas competitivas que mantiene en relación con su competencia, entre otras, cuenta con la red de distribución más extensa del país, mantiene costos y precios bajos, ofrece servicio integral al cliente, cuenta con mayores puntos de venta, eficiencia operativa, posee una imagen de líder y un importante posicionamiento en el mercado.

Organización Bimbo mantiene una posición de liderazgo en el sector del pan empacado y su participación en el mercado total del pan (que incluye pan tradicional y pan empacado) es de aproximadamente 20%. Estos datos permiten suponer que la Compañía tiene amplias posibilidades de crecer en esta última línea de productos.

Asimismo, Organización Marinela tiene una penetración de mercado de liderazgo en el terreno de los pastelitos. En materia de galletas, la Compañía estima que ocupa el segundo lugar con aproximadamente 30% de ese mercado. (Ver II.2.G. “Mercado y Competencia”).

Principales Activos

BIMBO es una de las empresas de productos de panificación con mayor presencia a nivel mundial ya que cuenta con 86 operaciones al 31 de diciembre de 2000 (de las cuales 77 son instalaciones de manufactura) a lo largo del continente americano y Europa. Las instalaciones incluyen las líneas de pan blanco y dulce, bollerías, tortillas empacadas de harina de trigo y de maíz, tostadas de maíz, pastelitos, galletas, comida rápida, pastas, chicles, plantas mixtas de estos productos, confitería, botanas, plásticos, maquinaria y equipo y otras manufacturas afines. Además, la Compañía cuenta con 22,271 vehículos de reparto, 2,284 de transporte y 1,369 de supervisión, haciendo un total de 25,924 vehículos. (Ver II.2.J. “Descripción de Principales Activos”).

Estrategia de la Compañía

La estrategia general del Grupo está basada en su misión corporativa, esto es, en el desarrollo del valor de sus marcas y fundamentalmente en el compromiso de ser una compañía altamente productiva y plenamente humana, así como innovadora, competitiva, orientada a la satisfacción total de sus clientes y consumidores y como aspecto primordial, ser líder a nivel internacional en la industria de la panificación en América.

Asimismo, el Grupo a través de su estrategia general se orienta al incremento del valor de la Compañía lo que se traduce en un mayor valor para sus accionistas.

Para fortalecer la misión y estrategia general de BIMBO, existen estrategias particulares que a continuación se describen:

- **Calidad y precio.** Desde su establecimiento, la Compañía se ha enfocado a ofrecer al consumidor productos de la más alta calidad conforme a los parámetros más estrictos de higiene, frescura,

innovación y precio, lo cual ha logrado a través de la eficiencia en todos sus procesos productivos, mediante la red de distribución más extensa en el país y una de las más importantes del continente americano, procurando atención y contacto continuo con los clientes.

Como parte de esta estrategia y tomando en cuenta que el mercado objetivo del Grupo es la población masiva, a lo largo de su existencia y a través de mantener costos bajos, ofrece a sus consumidores productos de calidad a precios competitivos. (Ver II.2.B. “– Precios”).

- **Servicio a clientes.** En todas las marcas del Grupo se está llevando a cabo una nueva segmentación de los clientes, con el objeto de ofrecerles un servicio acorde al volumen de desplazamiento de cada producto, lo que permitirá hacer crecer a los que presentan un nivel inferior en ventas y mantener y premiar a los que muestran mayores niveles.
- **Aprovechamiento de sinergias y consolidación operativa.** BIMBO desarrolla un programa de máximo aprovechamiento de su infraestructura a través de la consolidación de operaciones, lo que le ha permitido y permitirá en el futuro la disminución de costos al evitar duplicidades en sus procesos para hacerlos más eficientes y productivos.
- **Desarrollo del valor de las marcas.** Estudios realizados por BIMBO a nivel nacional muestran que siete de las principales categorías de productos en las que participa (pan, pan dulce, pastelitos, tortillas de maíz, tortillas de harina, tostadas, cacahuates) son mencionadas como las marcas más recordadas (“*Top of Mind*”) por los consumidores. Además de contar con laboratorios para control de calidad en diversas etapas del proceso productivo, también se cuenta con paneles de consumidores que, previamente capacitados, realizan permanentemente pruebas de degustación de cada producto y de identificación de producto con marca. Adicionalmente, la Compañía cuenta con un proceso que permite hacer más eficiente y expedito el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos. (Ver II.2.C. “Patentes, Licencias, Marcas y otros Contratos”).

Asimismo, BIMBO ha puesto especial interés en que las empresas con las que ha realizado adquisiciones o asociaciones, cuenten con marcas de reconocido prestigio y presencia en los mercados a los que atienden, permitiendo acceder rápidamente a los canales de distribución desarrollados por las empresas adquiridas y asociadas.

- **Apoyo a los insumos estratégicos.** Como parte de la estrategia de abastecimiento oportuno y cumpliendo con las normas más altas de calidad, BIMBO ha establecido contratos de suministro a largo plazo con sus principales proveedores de insumos estratégicos, lo que le permite, entre otras cosas, tener un mayor control en el abastecimiento, crear economías de escala, establecer estándares de calidad de acuerdo con las especificaciones de sus productos, aprovechar sus medios de transporte y llevar un mejor sistema de inventarios. En adición a lo anterior, BIMBO desde hace muchos años apoya fuertemente a sus proveedores mediante inversiones de carácter minoritario en el capital de algunos de sus principales proveedores de insumos, como es el caso de productoras de huevo, azúcar, cremas pasteleras, envases y envolturas. Tanto las empresas proveedoras en donde BIMBO mantiene inversiones minoritarias, como las empresas de proveeduría internas y externas, deben operar bajo los estándares de proveedor de clase mundial. Asimismo, BIMBO a través de diversas subsidiarias fabrica moldes, exhibidores e inclusive maquinaria. (Ver II.2.A. “– Insumos de Producción y Proveedores”, y “– Sector de Empresas Corporativas”).
- **Crecimiento y consolidación de operaciones internacionales.** A fin de lograr una posición de liderazgo a nivel internacional y consolidar a la Compañía como líder en el continente americano, el Grupo ha realizado y pretende seguir realizando inversiones importantes tanto en Latinoamérica como en los E.U.A., a través de asociaciones estratégicas y/o la adquisición de empresas del sector que le permitan obtener una red de canales de distribución y venta todavía más importante, consolidando operativamente a la región. En dichos mercados, el Grupo ha implantado los procesos productivos, así como los sistemas de distribución que con gran éxito ha establecido en México. Estas operaciones le han significado y le significarán a BIMBO inversiones importantes de capital, las cuales prevé ir consolidando en el futuro.

El interés de BIMBO por participar en los mercados internacionales, particularmente los latinoamericanos, se debe al gran potencial de crecimiento que presentan éstos en la relación de consumo entre pan tradicional y pan empacado, así como a la creciente participación de la mujer en la vida laboral de los distintos países, situación que limita su tiempo para realizar el abastecimiento de alimentos para el hogar. (Ver II.2.A. “– Sector de Productos de Panificación – Organización Latinoamérica”).

Aunado a lo anterior, esta estrategia permite al Grupo diversificar su concentración geográfica, disminuyendo el riesgo que pudieran presentar los mercados locales en los que participa. (Ver I.3. “Factores de Riesgo”).

- **Diversificación de productos.** Desde sus inicios, BIMBO se ha caracterizado por ofrecer a sus consumidores no sólo productos de alta calidad y precio competitivo, sino también por brindar a los mismos la alternativa de elegir entre una variedad muy extensa de productos, lo cual le permite alcanzar los diferentes sectores económicos de las regiones que atiende, al mismo tiempo que aprovecha las sinergias que como Grupo ha desarrollado y las cuales pretende seguir desarrollando en el futuro. (Ver II.2.A. “– Productos”).
- **Estrategia social.** BIMBO siempre ha buscado la formación de una empresa plenamente humana. Ha insistido y seguirá insistiendo en la integración de inversionistas, jefes y subordinados en una sola misión que es la de servir, atender y satisfacer plenamente al cliente, proporcionando la unión absoluta de la Compañía, mediante un sistema descentralizado de toma de decisiones que permita la generación autónoma de responsabilidades. Asimismo, ha generado y seguirá impulsando en el futuro, un ambiente de trabajo propicio que permita a cualquier colaborador de BIMBO sentir que en todo momento se encuentra en casa, generando de esta manera el “amor a la camiseta”. De esta manera, mediante la unión de voluntades canalizadas a través del trabajo y servicio, BIMBO se posiciona, al inicio del siglo XXI, como una empresa líder gracias a su activo más importante: el humano. A este respecto, BIMBO ha sido señalada dentro de las empresas más admiradas de acuerdo a encuestas realizadas por la revista Expansión en los últimos cinco años. (Ver II.2.F. “Recursos Humanos”).

Aun cuando la administración de la Compañía considera que el manejo de las estrategias descritas es el más conveniente para BIMBO, ésta no puede garantizar que las mismas tengan los efectos esperados sobre las operaciones del Grupo, ni que se mantengan como estrategias en el futuro.

Eventos Relevantes

La información operativa y financiera contenida en el presente Informe Anual se presenta al 31 de diciembre de 2000. Sin embargo, a continuación se señalan algunos eventos relevantes ocurridos durante los primeros seis meses de 2001.

El 19 de marzo de 2001, BIMBO anunció la firma de un acuerdo para adquirir el 100% del capital de Plus Vita, Ltda. El monto de la operación ascendió a \$63.5 millones de dólares, mismos que fueron cubiertos por la Compañía utilizando recursos propios. Plus Vita es una de las empresas panificadoras más grandes de Brasil y produce una gran variedad de productos tales como, pan de caja, pan dulce, pastelitos, bollería y pan tostado. Las marcas con las que comercializa sus productos están consideradas entre las más tradicionales y de más alto prestigio en el mercado brasileño, éstas son, entre otras, *Pullman*, *Plus Vita*, *Ana María*, *Muffs* y *Van Mill*. Plus Vita opera cuatro plantas que cuentan con tecnología de punta, dos localizadas en la ciudad de Sao Paulo, una en Río de Janeiro y una en Recife. Durante el año 2000, sus ventas ascendieron a \$72.4 millones de dólares y su participación en el mercado brasileño de pan industrial, de acuerdo a información proporcionada por A.C. Nielsen, fue de 21%. BIMBO considera que su participación en este mercado es una oportunidad para continuar con su estrategia de expansión en Latinoamérica. (Ver II.2.A. “– Crecimiento y consolidación de operaciones internacionales”). La Compañía espera que la combinación de sus habilidades de producción y distribución con el conocimiento del mercado local por parte de la administración de Plus Vita, contribuirán a mejorar el desempeño y a incrementar la rentabilidad de Plus Vita en el futuro.

En el mes de marzo de 2001, se inició el proceso de desincorporación de la empresa Proarce, S.A. de C.V. a través de un proceso de subasta conducido por un banco de inversión.

En la sesión del Consejo de Administración de Grupo Bimbo, celebrada el 19 de junio del 2001, se acordó someter a la aprobación de los accionistas de la Compañía una propuesta para incrementar el monto de la reserva para adquisición de acciones propias en \$4,300,000,000.00. Asimismo, BIMBO presentó ante la CNBV y ante la BMV, una solicitud para llevar a cabo una Oferta Pública de Compra de hasta 200,000,000 de acciones ordinarias, nominativas, sin expresión de valor nominal, Serie "A", representativas del capital social del Grupo. Según los términos de dicha oferta, la Compañía se reservaría la opción de adquirir hasta 100,000,000 de acciones adicionales. Todas las acciones serían adquiridas al precio de \$17.25. Esta operación está condicionada a la aprobación del incremento en la reserva para adquisición de acciones propias por parte de la Asamblea General Ordinaria de Accionistas, a celebrarse el 6 de julio del 2001, y a la aprobación de la solicitud para llevar a cabo la Oferta Pública de Compra, por parte de las autoridades correspondientes.

Información Financiera Seleccionada

Los Estados Financieros han sido preparados de conformidad con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados en México, incluyendo el Boletín B-10 y B-15 del IMCP y todas sus adecuaciones. Asimismo, a partir de enero de 2000, la Compañía adoptó las disposiciones del Boletín D-4 sobre "Tratamiento contable del ISR y de la participación de los trabajadores en la utilidad" del IMCP. Por lo tanto, a menos que se indique lo contrario, toda la información contenida en los Estados Financieros que se incluyen en el presente Informe Anual ha sido expresada en miles de pesos constantes de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2000.

La siguiente tabla presenta un resumen de la información financiera consolidada, derivada de los Estados Financieros del Grupo por cada uno de los ejercicios que terminaron el 31 de diciembre de 2000, 1999 y 1998. La información que se incluye debe revisarse en conjunto con dichos Estados Financieros y sus notas respectivas.

Asimismo, dicho resumen deberá revisarse con todas las explicaciones proporcionadas por la administración del Grupo a lo largo del capítulo "Información Financiera", especialmente en la sección "Comentarios y Análisis de la Administración sobre los Resultados de Operación y Situación Financiera de la Compañía".

	Ejercicios que terminaron el 31 de diciembre de		
	2000	1999	1998
	(miles de Pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2000)		
Datos del Estado de Resultados:			
Ventas netas ⁽¹⁾	\$ 31,477,020	\$ 30,650,894	\$ 29,025,960
Costo de ventas	13,775,918	13,841,398	13,614,462
Utilidad bruta	17,701,102	16,809,496	15,411,498
Gastos de Operación:			
Distribución y venta	12,377,904	12,070,229	10,964,333
Administración	2,076,606	1,705,744	1,635,453
	14,454,510	13,775,973	12,599,786
Utilidad de operación	3,246,592	3,033,523	2,811,712
Resultado financiero integral:			
Intereses pagados, neto	(14,305)	(262,455)	(398,483)
(Pérdida) Utilidad cambiaria, neta	(63,552)	113,225	(590,899)
Utilidad por posición monetaria	3,962	507,717	677,774
	(73,895)	358,487	(311,608)
Otros (gastos) ingresos, neto.....	(125,646)	(197,106)	66,118
Utilidad en venta de subsidiarias.....	-	141,345	-
Utilidad antes de provisiones	3,047,051	3,336,249	2,566,222
Provisiones para:			
Impuesto sobre la renta del año.....	1,236,563	901,776	842,700
Impuesto sobre la renta diferido	(301,455)	-	-
Impuestos al activo	(16,633)	-	-
Participación de los trabajadores en las utilidades del año	329,953	324,704	301,641
	1,248,428	1,226,480	1,144,341
Utilidad antes de participación en los resultados de compañías asociadas	1,798,623	2,109,769	1,421,881
Participación en los resultados de compañías asociadas	46,033	41,810	32,973
Utilidad neta del año.....	1,844,656	2,151,579	1,454,854
Utilidad neta del año aplicable a:			
Accionistas mayoritarios.....	1,816,927	2,097,060	1,421,881
Accionistas minoritarios.....	27,729	54,519	32,973
	1,844,656	2,151,579	1,454,854
Datos del Balance General:			
Total del activo circulante.....	\$ 7,500,647	\$ 6,703,807	\$ 4,211,890
Inversión en acciones y obligaciones.....	531,322	596,713	531,560
Propiedades, planta y equipo, neto	13,421,863	13,529,890	14,398,921
Crédito mercantil, neto ⁽²⁾	2,608,149	2,984,900	3,118,051
Otros activos, neto	559,485	518,077	407,744
Activo total	24,621,466	24,333,387	22,668,166
Total del pasivo circulante	\$ 4,800,528	\$ 4,057,478	\$ 4,063,024
Impuesto sobre la renta a largo plazo.....	14,546	48,761	-
Impuesto sobre la renta diferido ⁽³⁾	1,454,926	-	-
Deuda a largo plazo ⁽⁴⁾	2,659,111	3,996,160	4,838,670
Pasivo total	8,929,111	8,102,399	8,901,694
Inversión de los accionistas mayoritarios.....	15,403,547	15,852,303	13,209,538
Inversión de los accionistas minoritarios.....	288,808	378,685	556,934
Total de inversión de los accionistas	15,692,355	16,230,988	13,766,472

Ejercicios que terminaron el 31 de diciembre de
2000 **1999** **1998**

(miles de Pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2000)

Información Financiera Adicional:

Depreciación y amortización.....	1,410,531	1,342,594	1,513,072
Recursos netos generados por operaciones	3,692,545	2,489,761	3,326,439
Recursos netos generados en actividades de financiamiento	(964,318)	297,268	1,570,617
Recursos netos utilizados en actividades de inversión UAFIDA.....	(839,581)	(1,114,168)	(4,995,449)
	4,447,886	4,202,789	4,001,914
 Margen operativo.....	 10.3%	 9.9%	 9.7%
Margen UAFIDA.....	14.1%	13.7%	13.8%
Margen neto mayoritario.....	5.8%	6.8%	4.9%

Notas al Resumen de Información Financiera

- (1) Durante 2000, 1999 y 1998, las ventas de las líneas de Bimbo y Marinela en México que se encuentran dentro del Sector de Productos de Panificación, representaron aproximadamente 57%, 54% y 55%, de las ventas netas consolidadas, respectivamente. (Ver la Nota 2 a los Estados Financieros Anuales).
- (2) Se origina por la adquisición de ciertas empresas por parte de BIMBO a un precio superior al valor en libros de las compañías relativas. A partir de 1998 dicho crédito mercantil se amortiza en un plazo de 20 años. (Ver la Nota 3 a los Estados Financieros Anuales).
- (3) Ver Nota 13 a los Estados Financieros Anuales.
- (4) Algunos pasivos bancarios establecen ciertas restricciones y obligaciones a la estructura financiera de la Compañía, así como limitaciones al pago de dividendos. (Ver la Nota 10 a los Estados Financieros Anuales).

Resumen del Comportamiento de los Títulos Accionarios de la Compañía en el Mercado de Valores

Las acciones representativas del capital social de la Compañía son acciones de la Serie "A" comunes, ordinarias, nominativas, sin expresión de valor nominal, las cuales se encuentran inscritas en la Sección de Valores del RNV. Dichas acciones comenzaron a cotizar en la BMV en febrero de 1980, cuando la Compañía llevó a cabo su oferta pública inicial. Desde el 1o. de febrero de 1999, BIMBO forma parte del Índice de Precios y Cotizaciones de la BMV.

La Compañía no cuenta con otros valores inscritos en el RNV.

La siguiente tabla muestra, para los períodos indicados, los precios de cotización máximos, mínimos y de cierre, en pesos nominales y el volumen de operaciones diario promedio de las acciones Serie "A" de BIMBO en la BMV. (Ver V.2. "Comportamiento de la Acción en el Mercado de Valores").

Ejercicio terminado el 31 de diciembre de	Pesos Nominales por Acción Serie "A" (1)			Volumen de operación diario promedio de Acciones Serie "A" (1)
	Máximo	Mínimo	Cierre	
1996	10.95	6.59	10.95	790,185
1997	18.28	10.26	18.28	474,976
1998	22.06	12.09	18.55	524,713
1999	22.55	14.16	20.65	879,611
2000	21.28	11.45	13.33	785,844

- (1) Fuente: BMV. Las cifras aquí referidas reflejan el número de acciones representativas del capital social de BIMBO después de haber dado efecto a una división ("split") de acciones el 5 de marzo de 1998, como si tal cantidad de acciones hubiera existido desde 1996.

3. FACTORES DE RIESGO

Los posibles adquirentes de cualesquier título accionario de la Compañía deben considerar cuidadosamente toda la información contenida en este Informe Anual, y en especial los factores de riesgo que se describen a continuación. Estos factores no son los únicos a los que se enfrenta la Compañía. Los riesgos e incertidumbres que el Grupo desconoce, así como aquellos que la Compañía considera actualmente como de poca importancia, podrían tener un efecto significativo adverso sobre las operaciones, la situación financiera o los resultados de operación de la Compañía.

Riesgos Relativos a México

A partir de diciembre de 1994 y durante 1995, México experimentó una crisis económica caracterizada por alta inflación, inestabilidad en el tipo de cambio, altas tasas de interés, fuerte contracción en la demanda del consumidor, reducida disponibilidad de crédito, elevado índice de desempleo y disminución en la confianza del inversionista extranjero, entre otras cosas. Durante los siguientes años, derivado de planes económicos del gobierno, la situación económica global ha mejorado considerablemente. La Compañía no puede garantizar que dichos fenómenos no se repitan en el futuro y que las situaciones que pudieran derivar de ello no afecten las operaciones y la situación financiera de la Compañía.

Reforma Fiscal Integral

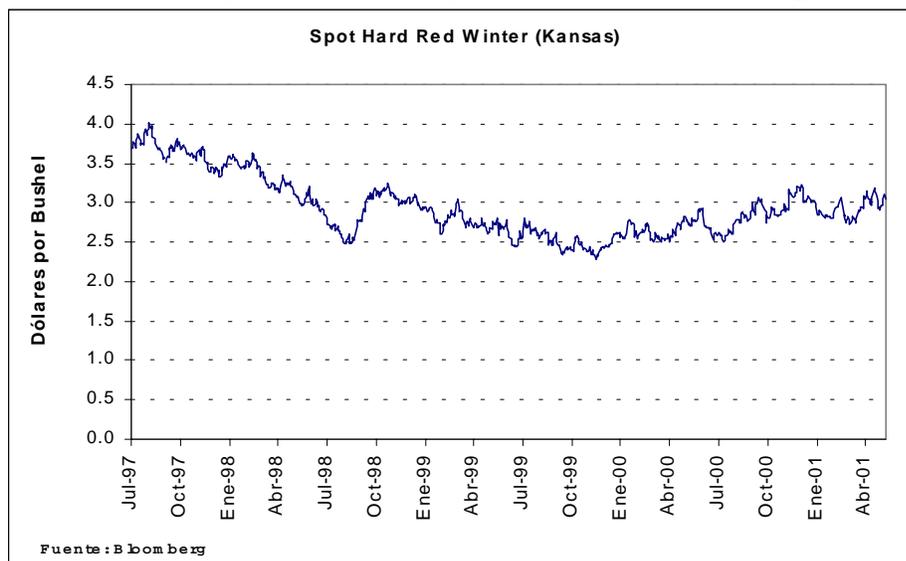
A la fecha de presentación de este Informe Anual se encuentra en discusión en el Congreso de la Nación una reforma fiscal integral impulsada por el actual gobierno que implicaría, entre otras modificaciones, el incremento de la tasa del IVA sobre los alimentos del 0% al 15%. La Compañía no puede asegurar que de ser aprobadas dichas modificaciones a la legislación fiscal aplicable, no tengan un efecto adverso en sus operaciones futuras y en los resultados derivados de las mismas.

Situación Internacional y Abastecimiento del Trigo

El principal insumo utilizado por BIMBO en los procesos productivos es la harina de trigo, la cual es adquirida principalmente de productores nacionales. BIMBO mantiene contratos de suministro a largo plazo a fin de contar con el abastecimiento adecuado de harina de trigo.

El precio de la harina de trigo depende en gran medida del precio del trigo, parte del cual es importado a México desde la región central de Canadá o de E.U.A.

La siguiente gráfica muestra el comportamiento de los precios internacionales del trigo desde 1997:



La volatilidad en el precio del trigo ha sido atípica en los últimos años, mostrando una tendencia a la baja desde mediados de 1997 hasta 1999. Sin embargo, la tendencia mostrada en 2000 y lo que va de 2001, es ligeramente al alza, sin llegar a los niveles de precio registrados durante 1997. La globalización del mercado del trigo es un hecho, ya que el comportamiento de los precios internacionales está regido por los principales países productores y exportadores de este grano, como lo son Argentina, Australia, Canadá, los E.U.A. y la Unión Europea. Asimismo, los precios del trigo son influenciados, tanto por cuestiones climáticas, como por la oferta y demanda internacionales. Por estas razones, BIMBO no puede garantizar la estabilidad del precio del trigo en el futuro.

El Grupo no prevé que se presenten problemas en el abastecimiento de harina de trigo en el futuro, ni tampoco incrementos importantes en sus precios, situaciones que, en caso de presentarse, podrían afectar en forma adversa su operación, así como los resultados derivados de la misma.

Con objeto de prever el adecuado suministro de harina de trigo y compensar las variaciones a su precio, la administración de BIMBO establece políticas de adquisición y de cobertura. Asimismo, cuenta con la opinión de asesores externos, expertos en mercados de granos a nivel mundial. Dentro de las actividades que se llevan a cabo a este respecto destacan: (i) el dar un seguimiento sistemático al comportamiento de los precios, la producción, los inventarios y la calidad de la harina de trigo y del trigo; y (ii) el establecimiento de coberturas. El manejo de coberturas se aplica para las operaciones de México y los E.U.A. En Latinoamérica aún no es aplicado un sistema similar. BIMBO estima que se encuentra cubierto de manera razonable ante posibles variaciones en el precio de este cereal que pudieran afectar sus resultados de operación.

Fluctuaciones Cambiarias

Los efectos de la devaluación o depreciación del peso frente al dólar, han afectado y continúan afectando el consumo interno del país.

Al 31 de diciembre de 2000, 1999 y 1998 BIMBO contaba con una deuda denominada mayoritariamente en dólares por aproximadamente \$425, \$464 y \$458 millones de dólares, respectivamente. (Ver la Nota 10 de los Estados Financieros Anuales). En el 2000, el peso experimentó una depreciación de 1.1% frente al dólar de los E.U.A., generándose una pérdida cambiaria para el Grupo de \$63,552 miles de pesos. Comparado con la situación observada en el año de 1999 en que el peso se apreció aproximadamente 3.5% frente al dólar de los E.U.A., la Compañía registró ganancias cambiarias en miles de pesos por \$113,225. Cualquier depreciación o devaluación futura del peso puede dar como resultado pérdidas en cambios netos adicionales.

La Compañía no puede asegurar que las fluctuaciones cambiarias no tendrán un efecto adverso en sus operaciones futuras.

En la tabla siguiente, se muestra el tipo de cambio al inicio y cierre de los períodos que se indican:

2000		1999		1998	
Inicio	Cierre	Inicio	Cierre	Inicio	Cierre
\$9.52	\$9.59	\$9.87	\$9.52	\$8.08	\$9.87

Fuente: Diario Oficial de la Federación.

El insumo de producción principal de la Compañía es la harina de trigo la cual cotiza en pesos, sin embargo, el precio de la harina de trigo depende en gran medida del precio de trigo, el cual cotiza en dólares. Por lo anterior, la adquisición de dicho insumo podría verse afectado por cualquier fluctuación en el tipo de cambio.

Cabe mencionar que el 26% de los ingresos de la Compañía se encuentran denominados en divisas distintas al peso, lo cual es considerado por la misma como una cobertura natural.

Inflación

México ha experimentado altos niveles inflacionarios en los últimos años. Aún cuando los niveles de inflación correspondientes a 1998, 1999 y 2000 han descendido con relación a los niveles de inflación de 1996, los mismos siguen siendo altos en relación con sus principales socios comerciales. La inflación correspondiente a

1998, 1999 y 2000 determinada por Banco de México con base en las modificaciones en el INPC, fue de 18.6%, 12.3% y 8.9%, respectivamente.

Control de Precios

No obstante que los productos elaborados por BIMBO son de consumo popular y masivo e inclusive algunos son de consumo básico, ninguno de éstos se encuentra sujeto a controles de precios por parte del gobierno mexicano. La Compañía estima que este tipo de controles no se presentarán en el futuro, sin embargo, no puede garantizar tal situación, que en su caso podría afectar de manera adversa los resultados de operación del Grupo.

Industria de Alimentos Dentro del TLC

Al igual que otras industrias, la de alimentos se ha visto favorecida en el marco del TLC por la eliminación paulatina de barreras arancelarias y la significativa reducción de barreras no arancelarias (cuotas).

Por lo que respecta a Sudamérica, donde existen acuerdos similares al TLCAN, BIMBO se ha beneficiado con éstos, debido a la existencia de operaciones de importaciones y exportaciones entre algunos países, como por ejemplo, Argentina, Uruguay, Chile y Perú.

En Centroamérica, existe un acuerdo comercial similar al TLCAN entre algunos de los países que conforman esta región. Dicho acuerdo comercial beneficia las operaciones de las subsidiarias del Grupo en Costa Rica, Nicaragua, Honduras, El Salvador y Guatemala.

En el marco del TLCAN, el Grupo se ha visto beneficiado por la reducción arancelaria que han presentado algunos de sus principales insumos de producción, así como la importación de maquinaria y equipo. Dicha reducción ha sido y seguirá siendo gradual hasta la liberación total que se alcanzará en el año 2003. La siguiente tabla muestra algunas de las materias primas principales del Grupo, con sus respectivos aranceles actuales en el marco del TLC y fuera de éste:

Porcentaje sobre valor Libre A Bordo			
Producto	Arancel General	Arancel TLCAN 2000	Desgravación anual
Harina de trigo	15%	4.5%	1.5% anual
Harina de maíz	15%	4.5%	1.5% anual
Gluten de trigo	15%	4.5%	1.5% anual

Es importante mencionar que la apertura en el sector de alimentos en México facilita oportunidades de negocio para compañías extranjeras que tengan intención de realizar inversiones y de maquilar sus productos en nuestro país para comercializarlos dentro de los países integrantes de este acuerdo comercial, aprovechando de esta manera las ventajas que ofrece un marco desregulado y algunas otras como la reducción del costo de mano de obra. No obstante que la posición de mercado de BIMBO es considerada como sólida por parte de la administración de la Compañía, las facilidades comerciales antes descritas podrían traer como consecuencia una mayor competencia para el Grupo, particularmente en las operaciones directas en E.U.A., así como en las operaciones de exportación que la compañía realiza de México a ese país.

Regulaciones Ambientales

Las disposiciones legales en materia ecológica se han tornado más estrictas en la última década. Se espera que esta tendencia continúe en el futuro y se vea influenciada por el convenio en materia ecológica celebrado entre México, los Estados Unidos y Canadá como resultado del TLCAN, con Europa por el reciente Tratado de Libre Comercio, el G3 y los acuerdos internacionales de Kioto y Río de Janeiro. Evidentemente, las leyes y normas oficiales mexicanas podrían cambiar y su interpretación y aplicación podría ser más estricta. Como consecuencia de ello, el Grupo podría verse obligado a realizar inversiones adicionales en materia de control ambiental. La Compañía considera que en la actualidad cumple con las disposiciones ambientales aplicables y que sus procesos productivos son de bajo impacto ecológico.

Riesgos Relativos a los Países donde BIMBO tiene Operaciones

Debido a que una parte importante de la estrategia del Grupo involucra planes para realizar actividades e inversiones en varios países, la Compañía está sujeta a ciertos riesgos derivados de sus actividades internacionales y depende en gran medida de las economías de los mercados en los cuales tiene operaciones, principalmente en los países de Latinoamérica. Estos mercados y otros mercados en los cuales podría realizar operaciones, se encuentran ubicados en países con economías en distintas etapas de desarrollo o reforma estructural. Por lo tanto, la Compañía está expuesta a riesgos de mercado derivados de las fluctuaciones en las tasas de interés, la inflación, la inestabilidad social, controles de precio y otros sucesos políticos, económicos o sociales que pueden afectar su situación financiera y sus resultados de operación.

Asimismo, las operaciones de las subsidiarias de BIMBO en el extranjero son mantenidas en la moneda local de cada país y posteriormente convertidas a pesos, por lo que cualquier fluctuación en la moneda local de cada país con respecto al dólar tiene un efecto en los resultados consolidados de la Compañía.

No obstante, BIMBO considera que el sector de alimentos al que atiende, al ser productos de consumo básico, es menos vulnerable a las condiciones económicas adversas que la industria en general. La Compañía no puede asegurar que el desarrollo futuro de las condiciones económicas en los países donde tiene operaciones y sobre las cuales la Compañía no tiene control, no tendrán un efecto adverso en sus operaciones.

Riesgos relativos a BIMBO

Riesgos de mercado

La Compañía realiza coberturas de tipo de cambio, tasas de interés y de algunos insumos de producción, con la finalidad de cubrir riesgos derivados de fluctuaciones de mercado. BIMBO no puede garantizar que dichas operaciones tengan los resultados esperados.

Situación prevaleciente con la Comisión Federal de Competencia

BIMBO, a la fecha de este Informe Anual, no ha sido objeto de denuncias ante la Comisión Federal de Competencia, ni de investigaciones de oficio por parte de la misma Comisión, con base en la Ley Federal de Competencia Económica, que hayan resultado en sanciones en su contra. Tampoco las prácticas comerciales de la Compañía han sido objeto de suspensión, corrección o multa relevante alguna por parte de dicha Comisión.

No obstante lo anterior, BIMBO no puede garantizar que, en el futuro, dicha Comisión Federal de Competencia no condicione o limite su crecimiento (vía adquisiciones) u obligue a suspender, corregir o suprimir algunas de sus prácticas comerciales y/o adquisiciones futuras, situaciones que, de presentarse, pudieran afectar de forma adversa su operación y los resultados derivados de la misma. (Ver II.2.K. "Procesos Judiciales, Administrativos o Arbitrales").

Responsabilidad por productos; recolección de productos

La Compañía podría estar sujeta a responsabilidad civil en caso de que el consumo de alguno de sus productos cause algún daño o enfermedad y podría ser obligada a recoger alguno de sus productos en caso de contaminación o daño a los mismos. No se puede garantizar que en el futuro no sean presentadas demandas o reclamaciones en contra de la Compañía o que la misma no será obligada a la recolección de sus productos. Históricamente, la Compañía no ha incurrido en gastos significativos en relación a demandas de responsabilidad civil relacionadas con la fabricación de sus productos. Actualmente, BIMBO cuenta con seguros al respecto en E.U.A. y Europa.

Control por parte de los Accionistas Principales

La administración y toma de decisiones de BIMBO están sujetas a las resoluciones que tomen la Asamblea General de Accionistas y el Consejo de Administración. Ambos órganos están conformados en su mayoría por los Accionistas Principales. Por lo tanto, las decisiones y el control de la Compañía se encuentran sujetas a las determinaciones que dichos Accionistas Principales adopten a través de los órganos de administración señalados. (Ver IV.2. "Administradores y Accionistas").

Estructura de la Controladora

BIMBO es una sociedad controladora cuyos principales activos consisten en las acciones de sus subsidiarias. En virtud de lo anterior, los ingresos de la Compañía dependen principalmente de dividendos e intereses pagaderos por las subsidiarias. Aún cuando actualmente casi la totalidad de las subsidiarias no tienen limitaciones contractuales para pagar dividendos a la Compañía, cualquier acuerdo financiero o de otra naturaleza que en el futuro imponga una restricción a las subsidiarias para pagar dividendos o hacer otros pagos a BIMBO, podría afectar adversamente la liquidez, situación financiera y resultados de operación de la Compañía.

En general, las sociedades mexicanas pueden pagar dividendos a sus accionistas en el caso de que el pago de dividendos y los estados financieros que reflejen las utilidades netas distribuibles sean aprobados por sus accionistas, después del establecimiento de las reservas legales y sólo si todas las pérdidas han sido absorbidas o pagadas.

Al ser una sociedad controladora, la posibilidad de la Compañía de satisfacer las demandas de sus acreedores depende en última instancia de su capacidad de participar en la distribución de los activos de sus subsidiarias al momento de su liquidación. El derecho de la Compañía y, por lo tanto, el derecho de sus acreedores a participar en dicha distribución de activos, estará efectivamente subordinado a las reclamaciones de pago de los acreedores de las subsidiarias (incluyendo reclamaciones que tengan preferencia por ley y reclamaciones de los acreedores de la Compañía que estén garantizadas por dichas subsidiarias).

Restricciones derivadas de la deuda

Algunos de los compromisos de financiamiento de la Compañía contienen obligaciones de hacer y no hacer de carácter financiero y operativo que requieren que la Compañía alcance o mantenga ciertas razones financieras y requisitos de capital neto, y restringen la capacidad de la Compañía en asumir mayor deuda, vender activos, redimir capital y realizar algunas otras actividades específicas. La Compañía constantemente acude a los mercados financieros para financiar sus operaciones y normalmente asume obligaciones similares a las antes mencionadas, las cuales considera razonables. La Compañía no puede garantizar que al acudir a los mercados financieros siga asumiendo compromisos similares a los antes mencionados o que alcance o mantenga las obligaciones contraídas bajo los actuales términos de los financiamientos contratados. El incumplimiento de dichas obligaciones, podría tener resultados significativamente adversos en los resultados de la Compañía. A la fecha de este Informe Anual, BIMBO ha cumplido con estos compromisos financieros.

4. OTROS VALORES INSCRITOS EN EL RNV

BIMBO cuenta con Acciones Serie "A" inscritas en el RNV y que cotizan en la BMV desde 1980. La Compañía no cuenta con otros valores inscritos en dicho registro.

BIMBO ha entregado en forma continua y periódica los reportes trimestrales y anuales correspondientes a la CNBV y a la Bolsa, así como los reportes sobre eventos relevantes, también en forma completa y oportuna, desde su inscripción en el RNV, en cumplimiento con la Circular 11-11 y sus reformas, emitidas por la propia CNBV, vigentes hasta el 24 de Noviembre de 2000, fecha en que fueron derogadas y reemplazadas por las disposiciones de la Circular 11-33 de la CNBV, y en cumplimiento de la disposición séptima de la Circular 11-28 de la CNBV, y sus reformas.

5. CAMBIOS SIGNIFICATIVOS A LOS DERECHOS DE VALORES INSCRITOS EN EL RNV

La Compañía no ha realizado cambio alguno a los derechos de los valores inscritos en el RNV.

6. DESTINO DE LOS FONDOS

Los recursos obtenidos de la oferta pública inicial de acciones de la Compañía realizada en 1980 y de la oferta pública primaria de acciones realizada en mayo de 1999, han sido utilizados conforme a sus requerimientos financieros. El destino de dichos recursos ha consistido principalmente en la sustitución de deuda, en el financiamiento de inversión en activos, en el financiamiento de capital de trabajo y para distintos fines corporativos.

II. LA COMPAÑÍA

1. HISTORIA Y DESARROLLO

ANTECEDENTES LEGALES

Constitución

La Compañía se constituyó mediante escritura pública número 10,670 de fecha 15 de junio de 1966, otorgada ante el licenciado Tomás O'Gorman, quien fuera titular de la Notaría Pública número 96 del Distrito Federal, cuyo primer testimonio quedó inscrito en el Registro Público de Comercio del Distrito Federal en la Sección Comercio, bajo el número 299, a fojas 377, volumen 636, libro 3°.

Denominación

La Compañía se constituyó originalmente bajo la denominación de Promoción de Negocios, S.A. En 1978, cambió su denominación por la de Grupo Industrial Bimbo, S.A. Posteriormente, en 1981 adoptó la modalidad de Sociedad Anónima de Capital Variable. El 24 de agosto de 1999, mediante escritura número 35,462, otorgada ante el licenciado Rogelio Magaña Luna, titular de la Notaría Pública número 156 del Distrito Federal, cuyo primer testimonio quedó inscrito en el Registro Público de Comercio del Distrito Federal en el folio mercantil número 9506, la Compañía cambió su denominación a Grupo Bimbo, S. A. de C.V.

Duración

La duración de la Compañía es de 100 años, contados a partir del 18 de octubre de 1994, fecha en que se reformaron los Estatutos.

Domicilio y Teléfonos

Las oficinas principales de la Compañía se encuentran ubicadas en Prolongación Paseo de la Reforma 1000, Colonia Desarrollo Santa Fe, 01210 México, D.F. Su número telefónico es el (5) 258-6600 y su número de facsímil es el (5) 258-6697. La dirección de la página de Internet de la Compañía es: www.grupobimbo.com, en el entendido que la información ahí contenida no es parte ni objeto de este Informe Anual.

HISTORIA

Los orígenes del mercado de pan de caja en México se remontan al año de 1942. En ese año una panificadora denominada "Pan Ideal" introdujo este producto al país aplicando un sistema industrial de panificación cuyo origen es norteamericano y que se desarrolló prácticamente en la época colonial de ese país. "Pan Ideal" atendía a una serie de clientes en aquel pequeño mercado, sin embargo, su proceso de distribución no era el más adecuado, por lo que dejaba de satisfacer correctamente la creciente demanda del producto, aunado a que la envoltura no era la apropiada pues, al ser papel encerado, no permitía ver las condiciones del producto y creaba condiciones propicias para la proliferación de microorganismos.

En esa misma época, Don Lorenzo Servitje Sendra y Don Jaime Sendra Grimau, aprovechando la experiencia adquirida por ambos en la industria panadera, decidieron crear una fábrica de pan de caja estilo americano e invitaron a participar como socio industrial al señor Don Alfonso Velasco y a los señores Don Jaime Jorba Sendra y Don José T. Mata. Otro fundador fue Don Roberto Servitje Sendra quien, aunque no participó como socio al iniciar la Compañía, colaboró desde un inicio como supervisor de ventas y poco a poco adquirió mayores responsabilidades, participando de igual forma en la toma de decisiones. Más tarde, Don Roberto Servitje compró acciones de BIMBO y posteriormente se convirtió en Director General, puesto que dejó en el año de 1994, fecha en la que fue nombrado presidente del Consejo de Administración en sustitución de Don Lorenzo Servitje, quien desempeñó dicha función desde su fundación.

Para la creación de la fábrica de pan de caja, los socios fundadores atendieron fundamentalmente a las necesidades que el mercado planteaba en ese momento: (i) atención periódica y de calidad a los clientes y (ii) frescura requerida para el producto. Para satisfacer dichas necesidades, mediante una adecuada planeación, los socios determinaron los productos que deberían ser fabricados, la maquinaria requerida, el sistema de distribución más adecuado, las políticas, la mercadotecnia y, de manera muy especial, la envoltura que permitiera mantener y controlar con exactitud la frescura del producto, para lo cual diseñaron una envoltura consistente en papel celofán transparente, que además de proporcionar dicha frescura, permitía observar las condiciones del pan. Asimismo, se implantaron los sistemas de distribución directa y de sustitución del producto no vendido cada dos días. De esta manera, el 2 de diciembre de 1945 quedó formalmente fundada Panificación Bimbo, S.A. en la Ciudad de México.

En 1947, se inició la distribución foránea hacia algunas ciudades de los estados de Veracruz, Morelos, Hidalgo y Puebla. En ese mismo año se construyó la segunda planta también en la Ciudad de México que contaba con una mayor variedad de productos. Para 1952, se tenían instaladas otras dos plantas también en la Ciudad de México, y se había integrado la línea de bollería dentro de los productos de la Compañía. Asimismo, se había ampliado la distribución hacia algunos estados del centro y norte de México.

En el mes de mayo de 1956 se constituyó la empresa Pasteles y Bizcochos, S.A., antecesora de Productos Marinela, S.A., con lo que el Grupo incursionó en el área de pastelería. A partir de esta fecha se inició el establecimiento de plantas fuera de la Ciudad de México, siendo las primeras Bimbo de Occidente, S.A. y Bimbo del Norte, S.A. ubicadas en las ciudades de Guadalajara y Monterrey, respectivamente. Con estos acontecimientos, la cobertura geográfica en la distribución de los productos se amplió en forma muy importante, al igual que la variedad de productos que ofrecía la Compañía.

El período comprendido entre 1963 y 1978 fue una época de gran expansión y diversificación, con la apertura de ocho plantas adicionales en diferentes estados, la ampliación de dos de las ya existentes y la integración de la línea de galletas y otras líneas de pastelería adicionales a las ofrecidas por Productos Marinela, S.A. En esta época, a través del sistema de distribución directa de la Compañía, se cubrían prácticamente todos los estados del país. Asimismo, se realizaron mejoras importantes en la calidad de los productos y sus empaques.

Fue en este mismo período que el Grupo incursionó en la industria de dulces y chocolates con el establecimiento de la primera planta de Ricolino, y en el mercado de las botanas saladas con la adquisición de una fábrica en la ciudad de Querétaro, antecesora de lo que hoy es Barcel.

Asimismo, en esa época se inició la integración vertical del Grupo al inaugurar su primera planta de mermeladas que, además de abastecer estos productos a las otras empresas del Grupo, diversificó la línea de productos que se ofrecen a los consumidores.

En relación con los productos de alta repostería, en la década de los setenta, BIMBO lanzó al mercado la línea *Suandy*, cuyos productos eran elaborados a base de mantequilla, a diferencia de los productos que se encontraban en el mercado, los cuales eran elaborados a base de grasas vegetales, línea que amplió en forma importante en 1981.

Tía Rosa, otra de las líneas de gran éxito, fue introducida en el mercado a nivel nacional en 1979 con una imagen de panadería casera y fue desarrollándose rápidamente con sistemas automatizados en algunas de sus líneas de producción.

Para estas fechas, el Grupo ya fabricaba algunos equipos y partes de los mismos que eran utilizados en sus plantas, por lo que, en 1983, inauguró la planta de Maquindal, S.A. que a la fecha es una de las subsidiarias que provee de maquinaria y equipo a las demás subsidiarias operativas de la Compañía.

Otra fecha importante en la historia de BIMBO es el año de 1984, en el que empezó a incursionar en el mercado de exportación con la distribución de productos *Marinela* hacia los E.U.A.

En 1986, después de la crisis que enfrentó México por casi cinco años, BIMBO continuó con la adquisición de varias empresas como Continental de Alimentos, S.A. de C.V., empresa que producía y comercializaba la marca *Wonder* hasta entonces competidora directa de BIMBO en panificación y pastelitos. A partir de 1989, el Grupo experimentó una importante expansión a través de otras adquisiciones y el establecimiento de plantas en

las líneas tanto de productos para el consumidor final, como de materias primas, material y equipo para consumo interno.

En relación con las operaciones de la Compañía a nivel internacional, como se comentó anteriormente, BIMBO comenzó con distribución directa hacia los E.U.A. en el año de 1984 y fue en 1990 cuando la Compañía adquirió una planta productora de pan y pastelitos en Guatemala, lo que marcó el inicio de la cobertura que el Grupo tiene en Latinoamérica. En 1992, BIMBO comenzó la adquisición de plantas productivas en otros países de Latinoamérica adquiriendo en 1992 a Alesa, S.A. y Cena, hoy Ideal, S.A. en Chile, extendiéndose posteriormente a Venezuela con la adquisición de Industrias Marinela, C.A. y de Panificadora Holsum de Venezuela, C.A. en 1993, fusionadas en 1999 con el nombre de Bimbo Venezuela C.A. Al mismo tiempo, empezó a instalar plantas productivas en países como Argentina, Colombia, Costa Rica, El Salvador y Perú y empresas de distribución en Honduras, Nicaragua y Uruguay. Adicionalmente, la Compañía ha tenido una fuerte expansión en los E.U.A. con el establecimiento y adquisición de varias plantas productivas en varios de los estados fronterizos con México, como lo fueron las adquisiciones de Orbit, Inc. en 1993, Fabila Foods, Inc. y La Fronteriza, Inc. en 1994, C&C Bakery, Inc. y La Tapatía Tortillería, Inc. en 1995 y Pacific Pride Bakeries con dos plantas, Suandy Foods Inc. y Proalsa Trading Co. en 1996.

En los últimos tres años, la Compañía ha tenido un desempeño y evolución importante en sus principales negocios, así 1998 fue un año que se destacó por un importante nivel de inversiones. Se adquirió la empresa de panificación Mrs. Baird's, líder en su sector con gran tradición en el estado de Texas y, en México, se iniciaron operaciones en Bimbo La Paz. Asimismo, la expansión de BIMBO llegó al continente europeo al establecer una empresa distribuidora de confitería en Alemania, llamada Park Lane Confectionery. En ese mismo año, BIMBO llevó a cabo desinversiones en la elaboración y distribución de helados en México y en botanas saladas en Chile, con objeto de enfocarse en sus negocios principales.

En el mes de febrero de 1999, BIMBO realizó una alianza estratégica con la empresa Dayhoff en los E.U.A., dedicada a la distribución de dulces, a través de una participación accionaria de 50%. En marzo, BIMBO se asoció con Grupo Mac'Ma al adquirir una participación de 51% de las empresas dedicadas a la elaboración de pastas. Mediante esta asociación, se producen y distribuyen pastas para sopa y pastas secas con las marcas *Cora*, *Rex* y *Pasti-Lara*. En E.U.A. adquirió una empresa panificadora en el estado de California llamada Four-S. (Ver II.2.A. “– Sector de Productos de Panificación – Operaciones en Norteamérica” y “– Sector Dulces y Botanas – Organización Barcel”).

Durante el mes de mayo de 1999, BIMBO concluyó su oferta pública accionaria por \$1,073.2 millones de pesos (valor nominal) al colocar en la BMV el 3.9 por ciento de su capital social. Los recursos obtenidos fueron destinados principalmente al programa de inversiones nacionales y para el desarrollo del Grupo en Estados Unidos y Latinoamérica.

En 1999, se construyó e inició sus operaciones una nueva planta panadera en la ciudad de Tijuana, Baja California, que genera alrededor de 500 empleos directos en las áreas de producción y ventas. Las líneas incluyen productos de pan blanco, integral y dulce, bollería, tortillas de harina de trigo y tostadas de maíz. La producción de la planta de Tijuana está orientada para atender a los mercados ubicados en la región noroeste de México y el estado de California en E.U.A.

En julio de 1999, BIMBO reforzó su presencia en Colombia a través de la adquisición de activos en la ciudad de Cali.

En septiembre de ese mismo año, la Compañía concretó un acuerdo con la cadena de restaurantes McDonald's, por medio del cual se convirtió en el proveedor único de toda la bollería para esta cadena de restaurantes en Venezuela, Colombia y Perú, lo cual contribuye a consolidar su posición en América Latina. Esta exclusividad refuerza la relación que ambas empresas sostienen desde 1985, año en que McDonald's se instalara en México y se le otorgara a este grupo panificador la concesión única de su bollería.

En octubre de 1999, BIMBO cerró negociaciones con la empresa Panacea, S.A., ubicada en San José de Costa Rica. Dichas negociaciones permitieron a BIMBO la adquisición de algunos de los activos de la empresa costarricense y el derecho al uso de su marca líder, *Tulipán*.

En el mes de diciembre de 1999, BIMBO realizó la venta de sus seis molinos de harina de trigo y del negocio de frutas y vegetales frescos y procesados por un monto de \$140.6 millones de dólares a un grupo de inversionistas representados por el señor Roberto Servitje Achútegui.

Conforme a la estrategia de aprovechamiento de sinergias y consolidación operativa, en 1999, BIMBO inició la fusión administrativa y operativa de sus empresas en Estados Unidos, las cuales están enfocadas a la industria de panificación y tortillas, consolidándose de la siguiente forma: Mrs. Baird's Bakeries Business Trust, en el mercado de Texas y Bimbo Bakeries USA, INC., en el mercado de California.

En marzo de 2000, BIMBO, Oracle de México, Sun Microsystems y Cap Gemini Ernst & Young acordaron el desarrollo del programa informático Bimbo XXI. Dicho proyecto tiene presupuestado aproximadamente \$50 millones de dólares (de los cuales \$20 millones de dólares serán destinados durante los próximos 5 años al proyecto ERP).

Asimismo, en abril del 2000 la Compañía, a través de la Organización Ricolino, inauguró dos plantas en Europa. Una en Viena, Austria, la cual fabrica y vende chocolates y la segunda en Ostrava, República Checa, la cual elabora gomitas de dulce. Estas plantas se integran a las operaciones que realiza Park Lane Confectionery desde 1998 con sede en Boizenburg, Alemania.

Adicionalmente, en noviembre de ese mismo año, BIMBO adquirió a Pan Pyc, la segunda empresa panificadora más importante de Perú, consolidando su liderazgo en ese país y, en diciembre, adquirió a la empresa guatemalteca de panificación La Mejor, con lo que reforzará su presencia en los mercados de Guatemala, El Salvador y Honduras.

Al 31 de diciembre de 2000, BIMBO comprendía 75 empresas subsidiarias y contaba con más de 700 productos y presentaciones diferentes. Asimismo, tiene una de las redes más grandes de distribución directa en el continente americano con una fuerza de distribución y ventas de alrededor de 34,000 empleados y más de 22 mil rutas de distribución. (Ver II.2.B. “– Proceso de Distribución y Ventas”).

Eventos Relevantes

La información operativa y financiera contenida en el presente Informe Anual se presenta al 31 de diciembre de 2000. Sin embargo, a continuación se señalan algunos eventos relevantes ocurridos durante los primeros seis meses de 2001.

El 19 de marzo de 2001, BIMBO anunció la firma de un acuerdo para adquirir el 100% del capital de Plus Vita, Ltda. El monto de la operación ascendió a \$63.5 millones de dólares, mismos que fueron cubiertos por la Compañía utilizando recursos propios. Plus Vita es una de las empresas panificadoras más grandes de Brasil y produce una gran variedad de productos tales como, pan de caja, pan dulce, pastelitos, bollería y pan tostado. Las marcas con las que comercializa sus productos están consideradas entre las más tradicionales y de más alto prestigio en el mercado brasileño, éstas son, entre otras, *Pullman*, *Plus Vita*, *Ana María*, *Muffs* y *Van Mill*. Plus Vita opera cuatro plantas que cuentan con tecnología de punta, dos localizadas en la ciudad de Sao Paulo, una en Río de Janeiro y una en Recife. Durante el año 2000, sus ventas ascendieron a \$72.4 millones de dólares y su participación en el mercado brasileño de pan industrial, de acuerdo a información proporcionada por A.C. Nielsen, fue de 21%. BIMBO considera que su participación en este mercado es una oportunidad para continuar con su estrategia de expansión en Latinoamérica. (Ver II.2.A. “– Crecimiento y consolidación de operaciones internacionales”). La Compañía espera que la combinación de sus habilidades de producción y distribución con el conocimiento del mercado local por parte de la administración de Plus Vita, contribuirán a mejorar el desempeño y a incrementar la rentabilidad de Plus Vita en el futuro.

En el mes de marzo de 2001, se inició el proceso de desincorporación de la empresa Proarce, S.A. de C.V. a través de un proceso de subasta conducido por un banco de inversión.

En la sesión del Consejo de Administración de Grupo Bimbo, celebrada el 19 de junio del 2001, se acordó someter a la aprobación de los accionistas de la Compañía una propuesta para incrementar el monto de la reserva para adquisición de acciones propias en \$4,300,000,000.00. Asimismo, BIMBO presentó ante la CNBV y ante la BMV, una solicitud para llevar a cabo una Oferta Pública de Compra de hasta 200,000,000 de acciones ordinarias, nominativas, sin expresión de valor nominal, Serie “A”, representativas del capital social del

Grupo. Según los términos de dicha oferta, la Compañía se reservaría la opción de adquirir hasta 100,000,000 de acciones adicionales. Todas las acciones serían adquiridas al precio de \$17.25. Esta operación está condicionada a la aprobación del incremento en la reserva para adquisición de acciones propias por parte de la Asamblea General Ordinaria de Accionistas, a celebrarse el 6 de julio del 2001, y a la aprobación de la solicitud para llevar a cabo la Oferta Pública de Compra, por parte de las autoridades correspondientes.

2. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

A. ACTIVIDAD PRINCIPAL

OPERACIONES PRINCIPALES

Hoy en día, BIMBO es una de las empresas de panificación con mayor presencia a nivel mundial y es líder en México y en varios países de Latinoamérica. La Compañía a través de sus principales subsidiarias se dedica a la producción, distribución y venta de una gran variedad de pan empacado, pastelería de tipo casero, galletas, dulces, chocolates, botanas dulces y saladas, tortillas empacadas de maíz y de harina de trigo, tostadas, cajeta, pastas, comida procesada, maquinaria y artículos de plástico. Asimismo, cuenta con marcas de reconocido prestigio como *Bimbo*, *Marinela*, *Tía Rosa*, *Mrs. Baird's*, *Barcel*, *Ricolino*, *Milpa Real*, entre muchas otras. BIMBO cuenta con operaciones en México, los E.U.A., Argentina, Chile, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Perú, Uruguay, Venezuela, Alemania, Austria y República Checa.

Al 31 de diciembre de 2000, 1999 y 1998, BIMBO registró ventas netas consolidadas anuales en miles de pesos de \$31,477,020, \$30,650,894 y \$29,025,960, respectivamente; una utilidad de operación de \$3,246,592, \$3,033,523 y \$2,811,712, respectivamente y utilidades netas mayoritarias de \$1,816,927, \$2,097,060 y \$1,421,881, respectivamente.

Estratégicamente y debido a su naturaleza operativa, las subsidiarias del Grupo se encuentran organizadas en tres sectores de negocio de la forma como se muestra a continuación:

Sector por Tipo de Producto		
Productos de Panificación	Dulces y Botanas	Empresas Corporativas
Organización Bimbo Organización Marinela Operaciones en Norteamérica Organización Latinoamérica	Organización Ricolino Organización Barcel	Interrefacciones, S.A. de C.V. Maquindal, S.A. de C.V. Moldes y Exhibidores, S.A. de C.V. Proarce, S.A. de C.V.

Asimismo, el Grupo opera en distintas áreas geográficas tal y como se muestra a continuación:

Area Geográfica
México
E.U.A.
Latinoamérica
Europa ⁽¹⁾

⁽¹⁾ Cifras correspondientes a esta área geográfica se encuentran consolidadas en Organización Ricolino en el área geográfica de México.

En la tabla siguiente se muestran las ventas anuales por cada área geográfica para los períodos que se indican:

Sector por Area Geográfica	Al 31 de diciembre de		
	2000	1999	1998
México	23,335,143	22,962,016	22,113,066
E.U.A.	5,754,336	5,462,759	4,180,704
Latinoamérica	2,387,541	2,226,119	2,732,190
Total	31,477,020	30,650,894	29,025,960

Nota: Cifras en miles de pesos constantes del 31 de diciembre de 2000.

Al 31 de diciembre de 2000, las ventas netas de México, los E.U.A. y Latinoamérica, con respecto a las ventas netas consolidadas de BIMBO representaron 74.1%, 18.3% y 7.6%, respectivamente, mientras que para 1999 dichas ventas representaron 74.9%, 17.8% y 7.3%, respectivamente. Asimismo, al 31 de diciembre de 1998, las ventas netas de México, los E.U.A. y Latinoamérica representaron el 76.2%, 14.4% y 9.4%, respectivamente, de las ventas netas consolidadas de la Compañía.

Sector de Productos de Panificación

Este sector comprende las siguientes unidades de negocio:

Organización Bimbo. Se dedica a la fabricación, distribución y venta de pan blanco, pan dulce, tortillas empacadas de harina de trigo y de maíz y tostadas, en diferentes presentaciones, así como comida rápida. Con respecto a la línea de pan blanco, Organización Bimbo históricamente ha logrado crecer por arriba del índice demográfico y del PIB logrando promedios de entre 3% y 4% anuales en los últimos años. Lo anterior debido a que en los últimos años se ha observado un cambio importante en la preferencia y necesidades de los consumidores de adquirir pan empacado, cuya duración es mayor a la del pan tradicional. En cuanto al pan dulce, Organización Bimbo ha seguido una estrategia de producción, distribución y venta de productos típicamente mexicanos tales como mantecadas, buñuelos, donas, conchas y roles de canela, entre otros, los cuales comercializa en diferentes variedades y presentaciones y, al igual que el pan empacado, resultan una excelente alternativa para los consumidores.

Con respecto a la línea de tortillas de harina de trigo y de maíz se han experimentado crecimientos anuales muy importantes en los últimos años y el crecimiento potencial es igualmente importante, debido a que el consumo de tortillas es veinte veces más grande que el observado para el pan. Asimismo y a pesar de que existe una diferencia en precio para las tortillas de maíz empacadas en relación con las tortillas tradicionales, se ha detectado la conveniencia de contar en los hogares mexicanos con tortillas empacadas elaboradas con altas normas de sanidad, estrategia que Organización Bimbo ha utilizado para continuar con su proceso de expansión.

Las marcas principales bajo las cuales comercializa sus productos son las siguientes:

Línea de producto	Marcas
Pan blanco	<i>Bimbo, Sunbeam*, Wonder</i>
Pan dulce	<i>Bimbo, Wonder, Tía Rosa</i>
Pan tipo telera	<i>Bimbo</i>
Tortillas de harina de trigo	<i>Tía Rosa, Del Hogar, Wonder</i>
Tortillas de maíz y tostadas	<i>Milpa Real, Del Hogar, Kodyz</i>
Comida rápida	<i>Lonchibón</i>

*Bajo licencia de uso de marca en México.

Organización Marinela. Nace con la constitución en 1956 de la empresa Pasteles y Bizcochos, S.A., hoy Productos Marinela, S.A. de C.V., en la Ciudad de México, que inició con la producción de pastelitos como el *Gansito*, producto que desde su introducción en 1963 y hasta la fecha ha contado con un fuerte reconocimiento. Actualmente, Organización Marinela está dedicada a la producción, distribución y venta de diversos productos de pastelería, galletas, barras de granola y cereales principalmente, bajo las siguientes marcas:

Línea de producto	Marcas
Pastelería	<i>Marinela, Suandy</i>
Galletas	<i>Marinela, Lara, Suandy</i>
Barras de granola y cereales	<i>Marinela, Energy-up</i>

En 1992, la Compañía realizó la adquisición de la empresa más antigua de galletas en el mercado mexicano denominada Galletas y Pastas Lara, S.A. de C.V., lo que le permitió ingresar de manera importante al sector de galletas tradicionales tipo "marías" y galletas saladas, así como al mercado popular de galletas. Asimismo y conjuntamente con Organización Bimbo, Organización Marinela ocupa un lugar preferente en los mostradores de la mayoría de las misceláneas y pequeños comercios a lo largo de México. Desde 1995, esta organización

es responsable de la operación de Autovend, líder en la comercialización de productos a través de máquinas expendedoras de autoventa en el país.

Operaciones en Norteamérica. Estas operaciones son conducidas a través de las subsidiarias operativas de BBU, empresa establecida en 1993. Dichas subsidiarias se dedican a la manufactura, distribución y venta de pan, tortillas y otros productos elaborados con harina de maíz, así como a la distribución de algunos productos de panificación que son exportados desde México. Las plantas se localizan en los estados de Texas y California.

Además de un sistema de distribución propio en Texas, California, Illinois, Oklahoma, Nevada y Arizona, BBU cuenta con distribución a través de terceros en Miami, Florida y en Nueva York, Nueva York.

La expansión internacional le ha significado a BIMBO inversiones importantes de capital. De las principales inversiones efectuadas en 1998 se encuentra la adquisición de Mrs. Baird's, empresa panadera ubicada en el estado de Texas, con más de noventa años de existencia. Dentro de las líneas de productos de Mrs. Baird's se encuentran las de pan blanco, bollería y distintas variedades de pastelitos tradicionales en los E.U.A. Actualmente cuenta con ocho plantas distribuidas a lo largo del estado de Texas y una red de distribución que cubre mercados colindantes como Oklahoma y Nuevo México. Asimismo, en marzo de 1999 fue adquirida la empresa Four-S, ubicada en el estado de California, dedicada a la panificación.

Estas adquisiciones contribuyen de manera importante a consolidar la presencia del Grupo en los E.U.A., ya que le permite ampliar su presencia en la población de origen anglosajón, estando a la fecha bien ubicados en la de origen latinoamericano. Asimismo, le permitirán consolidar sus operaciones en ese país con marcas de gran prestigio y participación de mercado en los estados de Texas y California y tener acceso a canales de distribución clave que, por las características de ese mercado, representan una barrera de entrada muy importante. Al mismo tiempo, lo anterior le da una mayor solidez, dado que una buena parte de los activos de la Compañía se encuentran fuera de las fronteras mexicanas y la aportación de las operaciones en Norteamérica a las ventas totales del Grupo crece en forma importante, disminuyendo de esa forma los riesgos por fluctuaciones cambiarias. (Ver “– Estrategia” y I.3. “Factores de Riesgo”).

En California, donde se contaba con 6 empresas (fabricantes y distribuidoras), se ha realizado una consolidación con el fin de potenciar el desarrollo de las marcas de BIMBO en ese mercado, logrando importantes sinergias, tanto en la manufactura, como en la distribución. Bajo la razón social de Bimbo Bakeries USA, en la actualidad existen en California 4 plantas productoras.

Las marcas principales bajo las cuales comercializa sus productos son:

Línea de producto	Marcas
Pan blanco y bollería	Mrs. Baird's, Weber's*, Bimbo, Bohemian heart*
Pan dulce, pastelitos y galletas	Mrs. Baird's, Bimbo, Marinela
Tortillas	Tía Rosa, Bimbo

*Bajo licencia de uso de marca en el estado de California.

Organización Latinoamérica. Coordina y da soporte a las operaciones que el Grupo tiene ubicadas en los países latinoamericanos, las cuales se iniciaron mediante la construcción de plantas propias, asociaciones estratégicas y adquisiciones en determinados países. Sus operaciones se ubican en Argentina, Colombia, Costa Rica, Chile, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Perú, Uruguay y Venezuela.

BIMBO ha decidido participar en los mercados referidos debido al gran potencial de crecimiento que éstos presentan en la relación de consumo entre pan fresco y pan empacado, como se muestra en la tabla siguiente, así como en atención a la tendencia de consumo observada en los últimos años, la cual muestra que el consumo del pan empacado ha crecido gracias al aumento en la participación laboral de la mujer en la vida productiva de los distintos países, razón por la cual el tiempo que la mujer dedica al abastecimiento de alimentos es más limitado. (Ver “– Estrategia – Crecimiento y Consolidación de Operaciones Internacionales”).

Al 31 de diciembre de 2000					
	México(1)	Argentina(3)	Chile(1)(4)	Perú(3)	Venezuela(2)
Pan tradicional	79%	97%	97%	98%	97%
Pan empaçado	19%	3%	3%	2%	3%

(1) Fuente: A.C. Nielsen.

(2) Fuente: Agencia Investigadora "Datos".

(3) Fuente: Investigadora de Mercado CCR.

(4) Fuente: Federación Chilena de Panaderos (FECHIPAN).

En estos países, BIMBO ha ido desarrollando sistemas de distribución similares al modelo mexicano, sin embargo, el Grupo atiende a las condiciones sociales, geográficas, políticas, laborales y económicas de cada país para instalar el modelo de la manera más adecuada.

A continuación, se muestra la línea de productos y marcas:

Línea de producto	Marcas
Pan blanco y bollería	<i>Bimbo, Ideal, Holsum, Tulipán, Cena, Monarca, Bontrigo, Pyc, Wonder, La Mejor, Trigoro</i>
Pan dulce	<i>Bimbo</i>
Pastelitos y galletas	<i>Marinela, Marisela</i>

Sector Dulces y Botanas

Organización Ricolino. Produce, distribuye y vende chocolates confitados, caramelos, cajeta, cacahuates, gomas y goma de mascar. Ricolino produce chocolates de alta calidad, situación que le ha permitido posicionarse como uno de los líderes del mercado en el país. Cuenta con operaciones importantes de exportación hacia los E.U.A., Sudamérica y Europa. Adicionalmente, en 1998, Ricolino compró la marca *Park Lane* formando una nueva empresa bajo ese nombre, la cual se dedica a la distribución de productos de confitería en Alemania que vende los productos bajo su marca en países de Europa Oriental y Asia.

Adicionalmente, en febrero de 1999, Ricolino se asoció con la empresa Dayhoff en E.U.A. al adquirir una participación en el capital de 50%. De esta forma BIMBO obtuvo canales de distribución establecidos, así como marcas de prestigio que le permiten fabricar y distribuir productos con importante valor agregado, lo que se traduce en márgenes atractivos, y continuar con la estrategia de comercialización de marcas de reconocido prestigio en los países de origen.

En el año 2000, BIMBO, a través de Organización Ricolino, adquirió dos plantas de confitería ubicadas en Viena, Austria y Ostrava, República Checa. Estas plantas producen barras de chocolate y huevos de chocolate con sorpresa y gomas de grenetina, respectivamente. Estas adquisiciones permitirán a Ricolino reforzar su posición en el mercado mexicano de chocolates y a la vez incrementar sus exportaciones en forma competitiva a Asia y Europa Oriental.

A partir de enero del 2000, Ricolino, S.A. de C.V. y Productos Confitados, S.A. de C.V. se fusionaron, permaneciendo la primera de estas sociedades. Con esta acción se potencializa la fuerza de distribución en el canal de mayoreo, se adquieren economías de escala y se aprovechan sinergias en la fabricación y en la distribución al detalle.

Las marcas principales bajo las cuales comercializa sus productos son las siguientes:

Línea de producto	Marcas
Chocolates confitados y trampados	<i>Ricolino, Paleta Payaso</i>
Barras de chocolate	<i>Ricolino, @ choc, Park Lane</i>
Huevitos de chocolate con sorpresa	<i>Ricolino, Czapp</i>
Caramelos	<i>CandyMax, Park Lane</i>
Goma de mascar	<i>Ricolino, Chick's, Candy Max</i>
Cacahuates	<i>Mr. Maní</i>
Gomas	<i>Juicee Gummees, Park Lane, Ricolino</i>
Cajeta	<i>Coronado, Yopi</i>

Organización Barcel. A través de esta organización, que se incorporó al Grupo con la compra a Kellog's de una fábrica de botanas en la ciudad de Querétaro en 1977, la construcción de dos plantas, una planta en Gómez Palacio, Durango en 1982 y de otra en Lerma, Estado de México en 1990, se producen y comercializan botanas saladas. Cabe mencionar que, en 1994, la fábrica de botanas de la ciudad de Querétaro fue cerrada y sus activos fueron reubicados o vendidos. Dado el esfuerzo constante de BIMBO en mejorar sus operaciones y de acuerdo con su estrategia de aprovechamiento de sinergias y consolidación operativa, en 1999 se llevó a cabo la fusión administrativa de Barcel de México, S.A. de C.V. y Barcel del Norte, S.A. de C.V., manteniendo sus dos plantas en operación. En 1999, inició operaciones en Mexicali con una línea para elaborar productos de maíz.

Dentro de este sector se consideran los negocios de pastas, en donde BIMBO llevó a cabo una asociación estratégica con Grupo Mac'Ma, al adquirir una participación de 51% en dos empresas, Pastas Cora S.A de C.V. y Pastas Cora la Laguna, S.A de C.V. las cuales cuentan con tecnología de punta. Dichas empresas elaboran pastas para sopa y pastas secas bajo las marcas de *Cora, Rex* y *Pasti-Lara*, mismas que cuentan con reconocido prestigio. Cabe señalar que la administración de estas empresas está bajo la responsabilidad de BIMBO.

Organización Barcel produce y comercializa papas fritas en rebanadas, productos fritos de maíz, cacahuates y pastas en diferentes presentaciones, tal como se muestra en la tabla siguiente:

Línea de producto	Marcas
Botana salada	<i>Chips, Ondas y Patatinas</i>
Extruidos de maíz	<i>Quechitos y Cronchers</i>
Productos de maíz fritos	<i>Chipotles, Takis, Tostacho, Tostidip y Dipers</i>
Cacahuates	<i>Hot-Nuts, Golden Nuts y Kiyakis</i>
Pastas	<i>Rex, Pasti-Lara y Cora</i>

Sector de Empresas Corporativas.

En este sector se encuentran principalmente las subsidiarias dedicadas a la producción de maquinaria y equipo, moldes, exhibidores, cajas de seguridad, charolas, tinas de plástico y a la comercialización de refacciones.

Entre las empresas que integran este sector se encuentran Interrefacciones, S.A. de C.V., Maquindal, S.A. de C.V., Moldes y Exhibidores, S.A. de C.V. y Proarce, S.A. de C.V.

ESTRATEGIA

La estrategia general del Grupo está basada en su misión corporativa, esto es, en el desarrollo del valor de sus marcas y fundamentalmente en el compromiso de ser una compañía altamente productiva y plenamente humana, así como innovadora, competitiva, orientada a la satisfacción total de sus clientes y consumidores y como aspecto primordial, ser líder a nivel internacional en la industria de la panificación en América.

Asimismo, el Grupo a través de su estrategia general se orienta al incremento del valor de la Compañía lo que se traduce en un mayor valor para sus accionistas.

Para fortalecer la misión y estrategia general de BIMBO, existen estrategias particulares que a continuación se describen:

- **Calidad y precio.** Desde su establecimiento, la Compañía se ha enfocado a ofrecer al consumidor productos de la más alta calidad conforme a los parámetros más estrictos de higiene, frescura, innovación y precio, lo cual ha logrado a través de la eficiencia en todos sus procesos productivos, mediante la red de distribución más extensa en el país y una de las más importantes del continente americano, procurando atención y contacto continuo con los clientes.

Como parte de esta estrategia y tomando en cuenta que el mercado objetivo del Grupo es la población masiva, a lo largo de su existencia y a través de mantener costos bajos, ofrece a sus consumidores productos de calidad a precios competitivos. (Ver II.2.B. “– Precios”).

- **Servicio a clientes.** En todas las marcas del Grupo se está llevando a cabo una nueva segmentación de los clientes, con el objeto de ofrecerles un servicio acorde al volumen de desplazamiento de cada producto, lo que permitirá hacer crecer a los que presentan un nivel inferior en ventas y mantener y premiar a los que muestran mayores niveles.
- **Aprovechamiento de sinergias y consolidación operativa.** BIMBO desarrolla un programa de máximo aprovechamiento de su infraestructura a través de la consolidación de operaciones, lo que le ha permitido y permitirá en el futuro la disminución de costos al evitar duplicidades en sus procesos para hacerlos más eficientes y productivos.
- **Desarrollo del valor de las marcas.** Estudios realizados por BIMBO a nivel nacional muestran que siete de las principales categorías de productos en las que participa (pan, pan dulce, pastelitos, tortillas de maíz, tortillas de harina, tostadas, cacahuates) son mencionadas como las marcas más recordadas (“*Top of Mind*”) por los consumidores. Además de contar con laboratorios para control de calidad en diversas etapas del proceso productivo, también se cuenta con paneles de consumidores que, previamente capacitados, realizan permanentemente pruebas de degustación de cada producto y de identificación de producto con marca. Adicionalmente, la Compañía cuenta con un proceso que permite hacer más eficiente y expedito el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos. (Ver II.2.C. “Patentes, Licencias, Marcas y otros Contratos”).

Asimismo, BIMBO ha puesto especial interés en que las empresas con las que ha realizado adquisiciones o asociaciones, cuenten con marcas de reconocido prestigio y presencia en los mercados a los que atienden, permitiendo acceder rápidamente a los canales de distribución desarrollados por las empresas adquiridas y asociadas.

- **Apoyo a los insumos estratégicos.** Como parte de la estrategia de abastecimiento oportuno y cumpliendo con las normas más altas de calidad, BIMBO ha establecido contratos de suministro a largo plazo con sus principales proveedores de insumos estratégicos, lo que le permite, entre otras cosas, tener un mayor control en el abastecimiento, crear economías de escala, establecer estándares de calidad de acuerdo con las especificaciones de sus productos, aprovechar sus medios de transporte y llevar un mejor sistema de inventarios. En adición a lo anterior, desde hace muchos años BIMBO apoya fuertemente a sus proveedores mediante inversiones de carácter minoritario en el capital de algunos de sus principales proveedores de insumos, como es el caso de productoras de huevo, azúcar, cremas pasteleras, envases y envolturas. Tanto las empresas proveedoras en donde BIMBO mantiene inversiones minoritarias, como las empresas de proveeduría internas y externas, deben operar bajo los estándares de proveedor de clase mundial. Asimismo, BIMBO a través de diversas subsidiarias fabrica moldes, exhibidores e inclusive maquinaria. (Ver “– Insumos de Producción y Proveedores”, y “–Sector de Empresas Corporativas”).
- **Crecimiento y consolidación de operaciones internacionales.** A fin de lograr una posición de liderazgo a nivel internacional y consolidar a la Compañía como líder en el continente americano, el Grupo ha realizado y pretende seguir realizando inversiones importantes tanto en Latinoamérica como en los E.U.A., a través de asociaciones estratégicas y/o la adquisición de empresas del sector que le

permitan obtener una red de canales de distribución y venta todavía más importante, consolidando operativamente a la región. En dichos mercados, el Grupo ha implantado los procesos productivos, así como los sistemas de distribución que con gran éxito ha establecido en México. Estas operaciones le han significado y le significarán a BIMBO inversiones importantes de capital, las cuales prevé ir consolidando en el futuro.

El interés de BIMBO por participar en los mercados internacionales, particularmente los latinoamericanos, se debe al gran potencial de crecimiento que presentan éstos en la relación de consumo entre pan tradicional y pan empacado, así como a la creciente participación de la mujer en la vida laboral de los distintos países, situación que limita su tiempo para realizar el abastecimiento de alimentos para el hogar. (Ver “– Sector de Productos de Panificación – Organización Latinoamérica”).

Aunado a lo anterior, esta estrategia permite al Grupo diversificar su concentración geográfica, disminuyendo el riesgo que pudieran presentar los mercados locales en los que participa. (Ver I.3. “Factores de Riesgo”).

- **Diversificación de productos.** Desde sus inicios, BIMBO se ha caracterizado por ofrecer a sus consumidores no sólo productos de alta calidad y precio competitivo, sino también por brindar a los mismos la alternativa de elegir entre una variedad muy extensa de productos, lo cual le permite alcanzar los diferentes sectores económicos de las regiones que atiende, al mismo tiempo que aprovecha las sinergias que como Grupo ha desarrollado y las cuales pretende seguir desarrollando en el futuro. (Ver “– Productos”).
- **Estrategia Social.** BIMBO siempre ha buscado la formación de una empresa plenamente humana. Ha insistido y seguirá insistiendo en la integración de inversionistas, jefes y subordinados en una sola misión que es la de servir, atender y satisfacer plenamente al cliente, proporcionando la unión absoluta de la Compañía, mediante un sistema descentralizado de toma de decisiones que permita la generación autónoma de responsabilidades. Asimismo, ha generado y seguirá impulsando en el futuro, un ambiente de trabajo propicio que permita a cualquier colaborador de BIMBO sentir que en todo momento se encuentra en casa, generando de esta manera el “amor a la camiseta”. De esta manera, mediante la unión de voluntades canalizadas a través del trabajo y servicio, BIMBO se posiciona, al inicio del siglo XXI, como una empresa líder gracias a su activo más importante: el humano. A este respecto, BIMBO ha sido señalada dentro de las empresas más admiradas de acuerdo a encuestas realizadas por la revista Expansión en los últimos cinco años. (Ver II.2.F. “Recursos Humanos”).

Aun cuando la administración de la Compañía considera que el manejo de las estrategias descritas es el más conveniente para BIMBO, ésta no puede garantizar que las mismas tengan los efectos esperados sobre las operaciones del Grupo, ni que se mantengan como estrategias en el futuro.

INSUMOS DE PRODUCCIÓN Y PROVEEDORES

Debido a la gran diversidad de líneas de productos que BIMBO maneja, requiere de un número considerable de insumos de producción y materiales de empaque para su elaboración. Para la Compañía, los insumos que utiliza son un factor determinante en la elaboración de productos de alta calidad, por lo que cuenta con un sistema riguroso de adquisición de materiales que incluye, entre otras cosas, especificaciones de cada insumo y materiales de empaque, entrega de un certificado de calidad emitido por cada proveedor, análisis de los materiales en los laboratorios propios del Grupo, o bien, en laboratorios externos y auditorías selectivas a proveedores.

El insumo de producción principal de la Compañía está constituido por harina de trigo fuerte y suave, que es la base para la elaboración de la mayoría de sus productos, tales como panes, tortillas, pasteles y galletas. La harina que se deriva de la molienda de trigo fuerte es utilizada principalmente en la fabricación de panes y tortillas, mientras que la harina derivada de trigo suave se utiliza en la elaboración de pasteles y galletas.

Para la obtención de los tipos de harina de trigo utilizadas en la panificación y otros procesos productivos de BIMBO, se requiere de trigo con un alto contenido en proteínas. En México el trigo con tales especificaciones es escaso, por lo que BIMBO exige a sus principales proveedores cumplir con altos estándares de calidad.

El trigo, que es la principal materia prima de la harina de trigo, es un producto que se rige bajo los lineamientos de los mercados y precios internacionales cotizando su valor en dólares. Atendiendo a lo anterior, y debido a que este insumo tiene una importancia considerable en los costos de producción y ventas del Grupo, la administración de BIMBO se preocupa especialmente de: (i) dar un seguimiento sistemático al comportamiento de los precios, la producción, los inventarios y la calidad de la harina de trigo y del trigo; y (ii) establecer coberturas. (Ver I.3. “Factores de Riesgo”).

El manejo de los insumos de producción es igualmente un factor importante para lograr los objetivos de calidad y frescura de los productos que elabora BIMBO, razón por la cual cuenta con un eficiente y continuo proceso de recepción, almacenamiento y distribución de insumos. Prácticamente no se cuenta con almacenamiento ya que, debido a la naturaleza de sus productos, BIMBO realiza el consumo de sus insumos en forma inmediata y continua. (Ver “– Inventarios”). Este proceso abarca diferentes etapas, dependiendo del insumo que se trate.

Adicionalmente a la harina de trigo, otras materias primas importantes son: el azúcar, mantecas, grasas y aceites de origen vegetal, huevo, leche, levaduras, mermeladas y material de empaque.

A continuación, se presentan los principales insumos de producción, así como su origen y proveedores:

Descripción	Origen	Proveedor
Harina de trigo fuerte y suave	Nacional	Grupo Altex Molino ARIC Harina La Espiga Harinera Irapuato Cargill
Azúcar estándar	Nacional	Beta San Miguel ⁽¹⁾
Grasa Butírica	Importada	W.M.S. de México
Huevo líquido y en polvo	Nacional	Ovoplus ⁽¹⁾
Mantecas	Nacional	Santa Lucía Cargill Hidrogenadora Yucateca Grasas Vegetales Industrializadora de Manteca
Aceite de Soya PH / RBD	Nacional	Cargill
Leche en polvo descremada	Nacional	LAMESA Nutrical
Margarina	Nacional	Tía Rosa ⁽¹⁾ Marga de México
Harina de maíz	Nacional	Maseca Minsa

(1) Estas empresas son subsidiarias o asociadas de BIMBO.

Los precios de los insumos de producción utilizados por BIMBO hasta la fecha no han presentado controles de precio, encontrándose muchos de ellos sujetos a precios internacionales.

BIMBO no depende de proveedor de insumos de producción alguno, inclusive de aquellos en los cuales cuenta con participación minoritaria.

La Compañía tiene como política contar con proveedores que cumplan con estándares de clase mundial y que garanticen la obtención de materiales y/o servicios en donde la relación costo/calidad proporcione el mayor valor agregado al consumidor final. Esto significa buscar el tener los precios de abastecimiento más bajos y brindarle prioridad tanto a la calidad, como al servicio.

Las principales premisas que constituyen el manejo y selección de proveedores de BIMBO son:

- Procurar relaciones de negocio a largo plazo
- Manejo reducido de proveedores
- Mantener prácticas de negocio éticas
- Considerar al proveedor como una extensión del Grupo
- Desarrollo de sistemas de información con proveedores
- Evaluación continua de proveedores
- Manejo conjunto de expectativas de reducción de costos
- Obtención de precios competitivos a nivel mundial
- Apoyos y asesorías en materia de calidad y productividad

PROCESOS PRODUCTIVOS

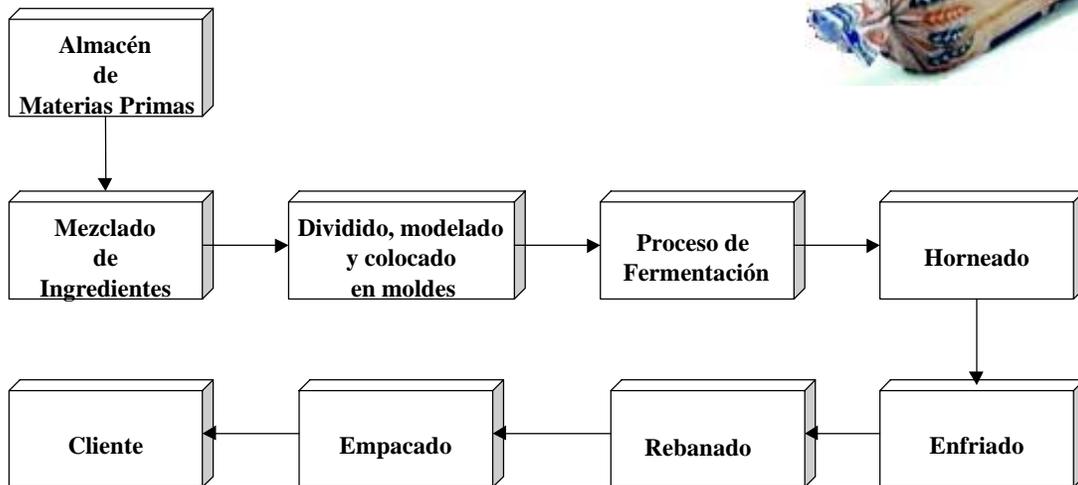
Debido a las diversas líneas de productos que maneja la Compañía, se tienen procesos diferentes para la elaboración de sus productos; sin embargo, todos los procesos se realizan de manera similar en forma continua y automatizada. A continuación se describe el proceso que en general se lleva a cabo en las líneas de negocio de pan blanco, bollerías, algunas líneas de pan dulce, galletería y pasteles:

- **Recepción de insumos de producción.** Los insumos de producción principales son harinas, grasas, aceites, huevo y azúcar. Los referidos insumos son recibidos a granel a través de pipas y tanques especializados. Después de la recepción, son almacenados en silos o tanques de almacenamiento, transportados y dosificados automáticamente a las diferentes líneas de producción, a través de equipo de manejo de materiales a granel. Los demás insumos de producción son recibidos en sacos, pequeños tanques, etc., y almacenados de manera óptima, según corresponda (refrigeradores, cuartos secos, etc.).
- **Mezclado.** Se realiza la incorporación ordenada de los ingredientes que forman la masa o batido específico de cada producto, controlando los pasos y tiempos para cumplir con las características de calidad.
- **Dividido, modelado y moldeado.** Se divide la masa o batido de acuerdo al peso específico de cada producto, dándole la forma característica y se deposita en el molde correspondiente. En el caso de galletas, el moldeado se realiza a través de troqueles que le dan la forma específica, para más tarde depositar la pieza ya formada en el horno.
- **Fermentación.** En los productos en los que su proceso de producción lo requiere, como en el caso del pan blanco y bollería, se deja reposar la masa en cámaras con temperatura y humedad controladas, donde, a su vez, se le pone en contacto con levadura hasta lograr un mayor volumen y desarrollar la textura, sabor y aroma característicos del producto correspondiente. Asimismo, algunos productos son decorados en su superficie aplicando, por ejemplo, ajonjolí.
- **Horneado.** Todo producto de panificación pasa por este proceso térmico que fija las características particulares de cada producto. Este proceso se efectúa en hornos automáticos bajo condiciones de temperatura, tiempo y humedad específicas para cada producto, las que determinan las características de calidad y forma del producto correspondiente.
- **Enfriado.** Todos los productos pasan por un determinado y requerido tiempo de enfriamiento, previo a las siguientes etapas del proceso productivo. Sin embargo, dependiendo del producto, el desmoldeo se efectúa antes o después del enfriamiento. Los moldes retornan al inicio de la línea a través de máquinas lavadoras y secadoras continuas para así completar su ciclo y ser nuevamente utilizados.
- **Decorado y Relleno.** Según sea el caso, se aplican los decorados y/o rellenos que caracterizan a cada producto.
- **Empacado.** Es en este punto final del proceso donde se rebana o acomoda el producto, se empaca en forma automática en su envoltura específica y se imprimen las claves de control de elaboración e información para el consumidor (tales como la fecha de elaboración y la fecha de consumo preferente), para por último, ser colocados en las charolas.

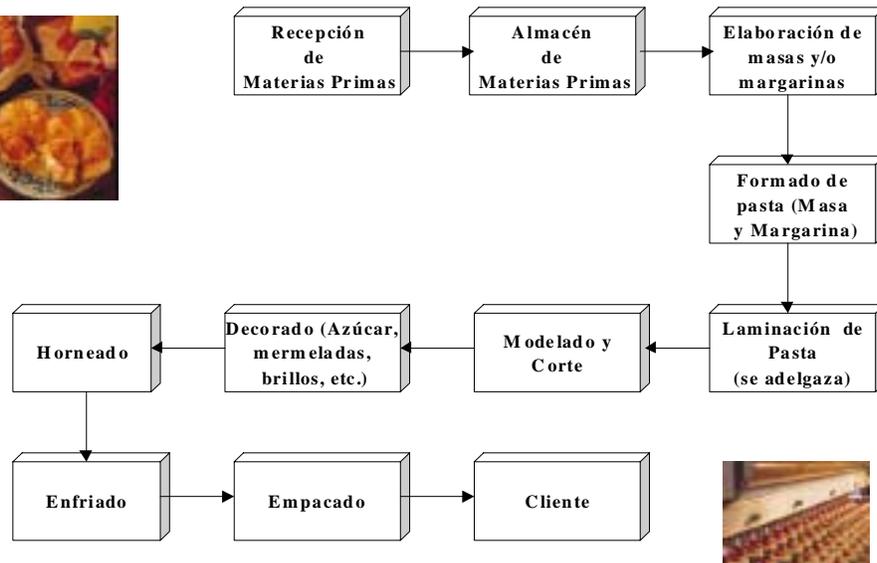
A continuación se presentan, a manera de ejemplo, diagramas de algunos de los procesos para las líneas de pan blanco y pan dulce y para las botanas saladas de *Barcel*.

Cabe mencionar que los diagramas corresponden a los principales procesos productivos, sin embargo, se tienen procesos diferentes para la elaboración de otros productos alimenticios (tortillas, chocolates, cacahuates, cajetas, pastas) y para la elaboración de productos plásticos utilizados en el manejo de los productos alimenticios (charolas y tinas).

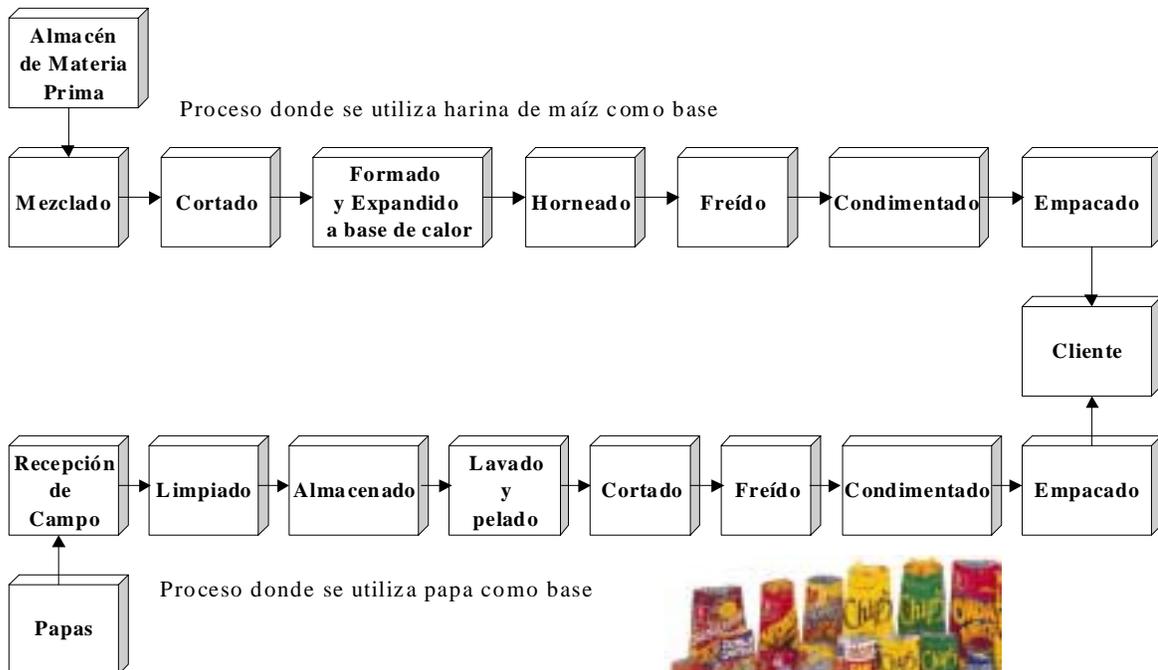
Pan Blanco - Bimbo, Wonder y Sunbeam



Pan dulce - Tía Rosa



Botana salada - Barcel



Control de Calidad

La Compañía cuenta con un sistema de aseguramiento de calidad que incluye el control de la misma en cada una de las etapas del proceso de fabricación. Los responsables de dicho control son todos los empleados que estén involucrados en cada etapa, desde el manejo de insumos de producción hasta el manejo de producto terminado.

El control de calidad tiene como base los siguientes aspectos:

Insumos de Producción Empleados en los Procesos. Las especificaciones son establecidas conjuntamente con los proveedores y validadas una vez que los insumos de producción son entregados en los diferentes puntos de recepción a través de los sistemas de aduanas de calidad. (Ver “– Insumos de Producción y Proveedores”).

Producción. Los estándares de operación y las características de calidad de los productos son definidos para cada etapa del proceso, los cuales son exhibidos en las plantas y monitoreados a través de supervisiones sistemáticas efectuadas por los responsables de cada línea de producción. En las líneas, los propios operadores controlan la calidad con apoyo continuo por parte de supervisores específicos atendiendo, de esta manera, al sistema descentralizado de toma de decisiones y responsabilidades autónomo.

Productos Terminados. En esta etapa, los responsables del control de calidad son los propios empleados de las áreas de despacho de mercancías y los vendedores. Las especificaciones para esta etapa son definidas por los consumidores finales y los diferentes departamentos involucrados a través del sistema de homologación de la calidad, garantizando así las características de calidad de todos los productos en cada una de las plantas tanto en México, como en todos aquellos países donde el Grupo tiene operaciones. Este sistema tiene como finalidad la estandarización de los requerimientos específicos de calidad que cada producto debe cumplir.

Además de lo anteriormente mencionado, la Compañía cuenta con sistemas sanitarios y administrativos orientados a garantizar la seguridad e higiene del producto, con base en el sistema HACCP (siglas en inglés de Análisis de Puntos Críticos de Control de Peligro), concepto que incorpora las previsiones operativas y de control necesarias para evitar que los productos puedan representar algún riesgo para la salud del consumidor. (Ver II.2.J. “– Sistema de Seguridad e Higiene”).

Asimismo, es importante mencionar que BIMBO está canalizando esfuerzos y recursos para certificar algunos procesos bajo la norma ISO 9002 e ISO 9001. Actualmente cuenta con varias operaciones con certificaciones validadas por organismos internacionales en líneas de pan blanco, bollería, tortilla de maíz y de harina y gomas.

Productividad

Como parte de las estrategias para responder a las necesidades cambiantes del mercado, se han implantado mecanismos para incrementar, en capacidad y calidad, el potencial de producción de las diversas líneas de fabricación, a través de la instalación de nueva tecnología (parte desarrollada por el Grupo y parte adquirida de terceros), llevando a las plantas a incrementar en forma significativa su capacidad instalada y logrando importantes reducciones en los costos de producción.

La capacidad de producción de las líneas de fabricación está dada por la capacidad de proceso de los equipos críticos (generalmente los más costosos y sofisticados); por lo tanto, el resto de los equipos para formar un proceso, se seleccionan y balancean en función de hornos y mezcladoras. Permanentemente se realizan mejoras en los procesos, en los tiempos de estacionalidad de cada línea de producción y en la reducción de labores.

Es importante mencionar que, como resultado de las mejoras en producción y con la finalidad de aprovechar al máximo los recursos con los que cuenta cada planta, éstas hacen el diagnóstico particular de su proceso y, en conjunto con las áreas de soporte corporativo, realizan las mejoras pertinentes al referido proceso.

Consumo de Energéticos

Los principales energéticos que consume el Grupo son: energía eléctrica, gas natural, gas licuado, gasolina y diesel. No obstante que la Compañía cuenta con un número muy importante de instalaciones y de vehículos que se encuentran trabajando en forma continua, los consumos energéticos no representan una partida importante en relación a sus costos. (Ver I.3. "Factores de Riesgo").

En la mayoría de sus instalaciones productivas, BIMBO cuenta con generación alterna de energía eléctrica, con la finalidad de asegurar el suministro continuo de ésta, garantizando la seguridad de sus trabajadores y la integridad de sus equipos. Para minimizar el impacto que cualquier eventualidad en el suministro de energéticos pudiera tener en el servicio a clientes y consumidores, se ha desarrollado un plan alternativo de suministro de producto terminado a través de fábricas cercanas.

Con respecto al diesel y a la gasolina, que son utilizados en la flotilla de equipo de transporte, el Grupo cuenta con gasolineras ubicadas dentro de sus instalaciones, las cuales son abastecidas en forma continua.

ESTACIONALIDAD

Los productos de la Compañía muestran un comportamiento estacional, con niveles mayores de consumo en épocas de fiestas, tanto civiles como religiosas, temporadas de lluvia y épocas caracterizadas por temperaturas bajas, mientras que los niveles menores se presentan durante el verano, debido a las vacaciones escolares, y en las épocas de temperaturas más elevadas. Sin embargo, durante las épocas de menores consumos, BIMBO ha desarrollado diversas promociones que le han permitido estabilizar la demanda de sus productos. (Ver II.2.B. "– Publicidad y Promoción").

PRODUCTOS

Al 31 de diciembre de 2000, BIMBO producía más de 700 productos, de los cuales se presentan las líneas genéricas en la tabla que se muestra a continuación:

Relación de Productos Principales			
Organización	Tipo de producto	Marca genérica	Producto o Marca específica
Bimbo	Panes	<i>Bimbo</i>	Pan blanco
	Panes	<i>Bimbo</i>	Pan integral
	Secos	<i>Bimbo</i>	Pan tostado
	Tortillas de harina de trigo	<i>Tía Rosa</i>	Tortillinas
	Fritos	<i>Bimbo</i>	Donas
	Bollería	<i>Bimbo</i>	Bimbollos
	Bollería	<i>Bimbo</i>	Medias Noches
	Tortillas	<i>Milpa Real</i>	Tortillas de maíz
	Bollería dulce	<i>Bimbo</i>	Roles Glass
	Panquelería	<i>Bimbo</i>	Panqué con nuez
	Panquelería	<i>Tía Rosa</i>	Mantecadas
	Panquelería	<i>Tía Rosa</i>	Conchas
	Hojaldre	<i>Tía Rosa</i>	Cuernitos
	Bollería dulce	<i>Bimbo</i>	Negrito
	Panes	<i>Wonder</i>	Integral 100%
	Panes	<i>Bimbo</i>	Pan para tortas
Marinela	Pastelito	<i>Marinela</i>	Pingüino
	Pastelito	<i>Marinela</i>	Choco-roles
	Pastelito	<i>Marinela</i>	Submarino
	Galletas	<i>Lara</i>	Deliciosas
	Galletas	<i>Marinela</i>	Barritas de fresa
	Galletas	<i>Marinela</i>	Triki Trakes
	Galletas	<i>Lara</i>	Canapinas
	Pastelito	<i>Wonder</i>	Tuinky
	Repostería	<i>Suandy</i>	Rosca de Panqué
	Repostería	<i>Suandy</i>	Pastel de Chocolate
	Barras de granola y cereales	<i>Marinela</i>	Energy-up
BBU	Panes	<i>Mrs. Baird's</i>	Pan blanco
	Panes	<i>Weber's</i>	Pan blanco
	Bollería	<i>Mrs. Baird's</i>	Bollos
	Bollería	<i>Weber's</i>	Medias noches
	Pan dulce	<i>Mrs. Baird's</i>	Roles de canela
	Pastelito	<i>Marinela</i>	Gansito
	Tortillas	<i>Mrs. Baird's</i>	Tortillas de maíz
	Tortillas	<i>La Tapatía</i>	Tortillas de maíz
	Tortillas	<i>Tía Rosa</i>	Tortillas de harina de trigo
	Tortillas	<i>Tía Rosa</i>	Tortillas de harina de maíz
Latinoamérica	Panes	<i>Bimbo</i>	Pan blanco
	Panes	<i>Ideal</i> (sólo en Chile)	Pan blanco
	Panes	<i>Holsum</i> (sólo en Venezuela)	Pan integral
	Bollería	<i>Bimbo</i>	Bimbollos
	Bollería	<i>Ideal</i> (sólo en Chile)	Medias Noches
	Secos	<i>Bimbo</i>	Pan tostado

Relación de Productos Principales			
Organización	Tipo de producto	Marca genérica	Producto o Marca específica
Ricolino	Pan dulce	<i>Bimbo</i>	Pannetone
	Panquelería	<i>Bimbo</i>	Panqué con pasas
	Pastelito	<i>Marinela</i>	Keikitos, Mankeke
	Tortillas harina de trigo	<i>Tía Rosa</i>	Tortillinas
	Tortillas	<i>Milpa Real</i>	Tortillas de maíz
	Confitería	<i>Ricolino</i>	Bubulubu
	Confitería	<i>Ricolino</i>	Kranky
	Confitería	<i>Ricolino</i>	Paleta Payaso
	Confitería	<i>Ricolino</i>	Pasitas
	Confitería	<i>Ricolino</i>	Chocoretas
	Dulces	<i>Candy Max</i>	Caramelos
	Cacahuates y similares	<i>Mr. Maní</i>	Cacahuates
	Confitería	<i>Park Lane</i>	Gomas
	Confitería	<i>Dayhoff</i>	Juicee Gummee
Cajeta	<i>Coronado</i>	Cajeta Quemada	
Cajeta	<i>Yopi</i>	Cajeta Quemada	
Chocolates	<i>Park Lane</i>	Chocolates	
Barcel	Botanas de maíz	<i>Barcel</i>	Chipotles
	Cacahuates	<i>Barcel</i>	Hot Nuts
	Botanas de maíz	<i>Barcel</i>	Tostachos
	Extruidos	<i>Barcel</i>	Quechitos
	Botana salada	<i>Barcel</i>	Chips
	Pastas	<i>Rex</i>	Pasta para sopa
	Pastas	<i>Pasti-Lara</i>	Pasta para sopa
	Pastas	<i>Cora</i>	Pasta para sopa

Adicionalmente, como parte de su programa de mercadotecnia y a fin de otorgar al cliente una mejor imagen y facilidad en la selección de los distintos productos de acuerdo a sus necesidades, BIMBO maneja diferentes presentaciones por cada línea de productos, siendo las más representativas: las individuales, los paquetes familiares, los paquetes clientes grandes, las cajilleras y paneras y las cajas.

BIMBO se ha caracterizado por la constante innovación e introducción de productos en los diferentes segmentos de mercado en los que está posicionado, para lo cual cuenta con un proceso establecido para tal fin, así como con un equipo especializado en investigación y desarrollo que en forma continua realiza todo el proceso de planeación, desarrollo, factibilidad técnica y pruebas de mercado de los productos que pretenden incorporar en sus líneas, en el que los proveedores tienen una participación importante en el desarrollo de los mismos.

Asimismo, cuenta con un centro de desarrollo de nuevos productos y un comité por cada una de las organizaciones de BIMBO que determina cuál de los productos en desarrollo debe continuar adelante hasta llegar a los mercados de prueba.

Los productos que la Compañía decide lanzar al mercado se encuentran sujetos a un período de prueba de aceptación, durante el cual se realizan importantes campañas de publicidad y promoción. Cabe mencionar que aproximadamente 60% de dichos productos se establecen en el mercado.

TECNOLOGÍA

Los accesos a tecnología más importantes de BIMBO se dan a través de: (i) viajes de monitoreo a países altamente industrializados; (ii) la asistencia a las ferias de mayor relevancia del mundo en materia de panificación y demás ramas alimenticias afines; (iii) las redes de sistemas de información tecnológica; (iv) el trabajo conjunto y estrecho con los proveedores y sus centros de investigación; (v) el acercamiento que se tiene con diferentes universidades; y (vi) el trabajo que a nivel interno realiza la Compañía con su propio equipo de investigación y desarrollo, tanto en el área de maquinaria y equipo, como de proceso e insumos de producción.

En los procesos productivos de panificación no se paga ninguna regalía o bono por concepto de asistencia técnica o transferencia de tecnología. Los contratos de asistencia técnica y transferencia de tecnología son fundamentalmente convenios con universidades o instituciones científicas, así como con los centros de investigación y desarrollo de los proveedores. Los acuerdos referentes a alcances, compromisos, propiedad de tecnología, confidencialidad, publicaciones y responsabilidades mutuas se determinan mediante convenios particulares y específicos. Todo lo anterior se realiza con la finalidad de encontrar tecnologías innovadoras y de vanguardia en el campo de panificación, tortillas y otro tipo de alimentos.

La Compañía, a través de su área de investigación y desarrollo, se enfoca a la tecnología aplicada efectuada por grupos especializados en panificación, confitería y botanas saladas. Entre los rubros de investigación más importantes se encuentran: investigación en mejoramiento de productos agrícolas, aseguramiento de calidad, nuevos productos, extensión de variedades de productos, cambios de proceso, productos asépticos, saludables y étnicos, automatización de procesos, análisis en línea de producción, cambios de empaques y biotecnología.

El proceso del área de investigación y desarrollo de tecnología se activa con la identificación de necesidades de cualquier organización del Grupo, ya sea para diseños de maquinaria y equipo para productos nuevos, como para la automatización o mecanización de alguna operación específica, o bien, para la optimización de la misma.

La tecnología propia de BIMBO representa 20% con respecto a la tecnología utilizada en sus procesos productivos. En relación con el suministro de maquinaria, BIMBO cuenta con una política muy selectiva de proveedores. En la adquisición de maquinaria se consideran diversos criterios de selección, tales como: la especialización y sofisticación técnica del fabricante; lo novedoso de la tecnología, es decir, si se trata de tecnología de punta; las condiciones de operación a las que estarán sujetos los trabajadores, haciendo especial énfasis en sus niveles de seguridad; los servicios de asistencia técnica posterior a la venta; y, el precio y las condiciones de pago. Los referidos criterios están orientados a garantizar los rigurosos niveles de eficiencia, productividad y ecología en los procesos, así como los altos niveles de calidad en los productos de BIMBO.

Lo anterior dependerá fundamentalmente del tipo de equipo por adquirir, así como de las políticas de cada proveedor.

La Compañía desarrolla muchos de los diseños de tecnología; sin embargo, no siempre tiene la posibilidad de fabricar la maquinaria diseñada por su equipo de investigación y desarrollo a través de la subsidiaria Maquindal, S.A. de C.V. Cuando esta situación se presenta, BIMBO contrata a terceros para la fabricación de los equipos diseñados internamente. En estos casos, la única particularidad que se presenta es que la Compañía acuerda con el proveedor firmar un convenio de confidencialidad, a fin de proteger la propiedad del diseño creado. Los desarrollos tecnológicos logrados por BIMBO son debidamente patentados o asegurados ante el IMPI. (Ver II.2.C "Patentes, Licencias, Marcas y otros Contratos")

La Compañía considera que no depende en forma exclusiva de ningún proveedor de tecnología aplicada o de asistencia técnica, debido a que existen diversos proveedores de estos servicios.

INVENTARIOS

Insumos de Producción

Atendiendo a su política de mantenimiento en el mercado de productos frescos y considerando que éstos son perecederos, BIMBO maneja a nivel operativo la totalidad de sus inventarios en el marco del método de primeras entradas, primeras salidas.

Por la naturaleza de los productos que elabora, BIMBO mantiene índices de rotación de inventarios de insumos de producción elevados, principalmente de aquellos productos perecederos en mayor grado, como es el caso de los insumos de producción necesarios para la elaboración de pan blanco, pan dulce, pastelería y galletas, donde la mayoría de los inventarios son administrados por el proveedor y son surtidos al Grupo en forma recurrente, llegando en algunos casos a una frecuencia de entrega diaria.

La administración de los inventarios de insumos de producción se lleva a cabo mediante la clasificación de éstos de acuerdo a su logística:

- **Locales.** Son aquellos cuya negociación se realiza de manera corporativa, pero la solicitud de éstos, así como su almacenamiento se maneja directamente por cada una de las plantas.
- **Centralizados e importados.** Son aquellos cuya negociación y pedidos se manejan de manera corporativa y sólo el almacenaje se realiza en cada una de las plantas (a nivel nacional).
- **Campo.** Son aquellos cuya negociación, programación, almacenamiento, mantenimiento y suministro se realiza por cada planta.
- **Globalizados.** Son aquellos cuya negociación se realiza por medio del corporativo, por ser éste donde se encuentra el poder de compra.

Asimismo, la administración del inventario de los insumos de producción se maneja de acuerdo a dos técnicas consideradas por BIMBO como básicas:

1. Teoría de Clasificación ABC
2. Punto de reorden como sistema de reabasto

La teoría de clasificación ABC consiste en identificar los insumos de producción por su grado de recurrencia de utilización en los procesos productivos y su importancia en el inventario total. Los inventarios clase "A" representan 80.0% del inventario total, los clase "B" el 15.0% y los clase "C" el 5.0% restante.

Los inventarios de insumos de producción clase "A" son aquellos que se consumen recurrentemente, razón por la cual BIMBO busca custodiarlos y/o consignarlos, es decir, se realiza una negociación de largo plazo con el proveedor mediante la cual se convierte en proveedor exclusivo para el abastecimiento de un material en específico, fijando un máximo y un mínimo de existencia ("stock") en el almacén, de acuerdo a los consumos históricos y liquidándose sólo el consumo real. De esta manera se evita contar con inventarios contables y en algunos casos, físicos, lográndose una especie de sistema "justo a tiempo" que permite evitar costos de almacenaje. (Ver "– Sistemas de Información").

Los insumos de producción "A", al ser de alto consumo, son generalmente administrados y negociados de forma centralizada, con objeto de obtener ahorros en las negociaciones. Para los negocios en Latinoamérica, algunos de los productos también son negociados de manera centralizada.

Existen algunos insumos de producción clase "A" que por su naturaleza son administrados como de campo, tal es el caso de la papa y el maíz, por citar algunos. En estos casos, debido a que son productos estacionales y específicos, normalmente se adquiere el consumo equivalente a la duración del período. De esta manera, el insumo se almacena en condiciones adecuadas y se cuenta con inventario suficiente para surtir las líneas de producción en el momento requerido.

Los insumos de producción clase "B" son administrados buscando disminuir los costos financieros por mantener inventarios elevados, o bien, el costo de oportunidad por no contar con dichos inventarios, considerando que no presentan la misma recurrencia en su utilización como los clase "A". Esto se realiza mediante pedidos preestablecidos, en donde el administrador del inventario elabora el pedido al proveedor una vez al año y cuida por medio de una alarma electrónica el subabasto y sobreabasto del producto, propiciando de esta manera un pedido extraordinario si así se requiriera, o bien, la cancelación de alguna orden.

Los insumos de producción clase "B" por su grado de consumo e importancia relativa en relación al total del inventario, pueden mantener niveles de hasta quince días.

Los insumos de producción clase “C” también se administran por medio de alarmas electrónicas, pero su consumo es tan pequeño (en relación con el total de insumos de producción) que se pueden mantener en existencia hasta por un período de treinta días, sin que este índice afecte a BIMBO por costo de almacenamiento.

Productos Terminados

En relación con los inventarios de productos terminados, en el caso de productos de panificación y galletas, éstos son prácticamente nulos, ya que la producción diaria se transporta de forma inmediata a las agencias para ser distribuido de igual forma a los puntos de venta. En el caso de botana salada y de confitería se tiene un máximo de tres días de inventario en las agencias.

El hecho de contar con inventarios tan bajos de productos terminados se debe a que todos los productos que la Compañía elabora tienen como base los pedidos que cada vendedor genera conforme a la demanda que de cada producto se presenta día a día, así como las estadísticas de consumo por tipo de cliente, mercado y estacionalidad.

No obstante lo mencionado en los párrafos anteriores, se mantienen en inventario productos con características particulares que les permiten tener una mayor vida de anaquel, como son: (i) productos secos (pan tostado y pan molido); y (ii) productos de larga vida de anaquel (galletas, dulces, chocolates y botanas saladas).

El control de inventarios de producto terminado se refleja diariamente mediante los sistemas de información de BIMBO en informes de manufactura, corte general de despacho y corte de centros de distribución. Estos controles indican cantidad y ubicación de cada producto.

Productos de Devolución

Los inventarios de material de devolución, que representan aproximadamente 5% de las ventas totales, también tienen una rápida rotación al contar con políticas establecidas para el destino de devoluciones, por lo que dichos productos también quedan liberados rápidamente de las agencias o de las plantas. (Ver II.2.B. “-Ventas”).

SISTEMAS DE INFORMACIÓN

En los últimos años, BIMBO ha puesto un mayor énfasis en los sistemas de información automatizados, tanto a nivel operativo, como a nivel gerencial. A partir de 1994, comenzó a desarrollar un proyecto de reingeniería que, aunado a la implantación de nuevos sistemas iniciada en 1996 y continuada con el proyecto BIMBO XXI mencionado en detalle más adelante, le ha permitido mantener un control más estricto y un enlace entre los procesos operativos de la Compañía, desde la recepción de insumos de producción hasta la liquidación en el proceso de venta. Con estos sistemas, BIMBO continúa mejorando su eficiencia operativa en forma significativa.

Uno de los principales objetivos de la integración de los sistemas mencionados anteriormente es que, dentro de la estructura organizacional de BIMBO, se permita delegar la máxima responsabilidad a cada uno de los miembros de la organización, incluidos los niveles más bajos del organigrama, para de esta manera contar con un sistema descentralizado en la toma de decisiones (Ver II.2.F. “Recursos Humanos”). Asimismo, los nuevos sistemas de información están creados sobre procesos estadísticos y bases de datos, complementados con una estructura de comunicación electrónica que reduce el manejo de papeles y permite contar con información en forma expedita y directa a cualquier nivel.

Asimismo, dichos sistemas comprenden el enlace con los proveedores más grandes, a través de los cuales se hace más eficiente el proceso de abastecimiento de los insumos de producción más importantes de la Compañía, ya que permite a los proveedores determinar el tiempo en que deben surtir embarques adicionales de materiales. (Ver “- Inventarios” e “- Insumos de Producción y Proveedores”).

En relación con los sistemas de información gerencial, éstos realizan una síntesis de la información operativa que se ha concentrado a partir de las diferentes fábricas y agencias en todos los sectores del negocio. Sin embargo, en estricto sentido se podría establecer que no existen por el momento sistemas gerenciales debido

a la autonomía con la que se manejan las distintas áreas y niveles de la Compañía, tal y como se destaca en los párrafos anteriores, sin embargo, una vez que los sistemas generados a partir del proyecto BIMBO XXI estén instalados en las fábricas y debido a que los datos estarán almacenados centralmente, el sistema gerencial podrá utilizarse de manera más generalizada.

En marzo del 2000, BIMBO, Oracle, Sun Microsystems y Cap Gemini Ernst & Young, conjuntamente, iniciaron el desarrollo del proyecto denominado BIMBO XXI. Por virtud del referido proyecto, BIMBO se encuentra implementando una solución de negocios particular, integrada por un sistema para la racionalización de recursos del tipo ERP (*Enterprise Resource Planning*), una base de datos con capacidad para administrar grandes volúmenes de información y los correspondientes sistemas de apoyo y soporte. La implementación del proyecto BIMBO XXI permitirá a la Compañía desarrollar un sistema de comercio electrónico (e-business). Con dicho proyecto se espera se generen beneficios tanto en los procesos administrativos, como en la operación, simplificando y comunicando cada una de las operaciones. A la fecha, los avances en el referido proyecto cumplen con los plazos proyectados.

Al 31 de diciembre de 2000, las inversiones en sistemas de información alcanzaron un total de \$21 millones de dólares. En 1999, estas inversiones ascendieron a \$11 millones de dólares, mientras que en 1998 fueron de \$7.7 millones de dólares.

B. CANALES DE DISTRIBUCIÓN

PROCESO DE DISTRIBUCIÓN Y VENTAS

La estrategia de distribución directa a los puntos de venta es uno de los factores clave del éxito de BIMBO. La Compañía ha desarrollado una de las flotillas de ventas más grandes del continente americano al contar con más de 22 mil unidades. Las unidades de reparto, a bordo de las cuales van uno o dos vendedores, visitan diariamente a poco más de 550,000 puntos de venta, saliendo de 496 bodegas de distribución. Dichas bodegas de distribución constituyen a la vez agencias, es decir, puntos de distribución de las distintas marcas y en ocasiones pueden albergar más de una agencia. Las agencias de distribución ascienden en su totalidad a 865.

Por ser BIMBO una empresa que tiene como vocación la venta masiva de sus productos, emplea en esta área tan importante a poco más de 34,000 personas.

La flotilla de vehículos de reparto está compuesta por camionetas tipo “vanette” y por vehículos eléctricos que la empresa está utilizando en el área metropolitana de la Ciudad de México. La flota de transporte del producto de la fábrica a la agencia de distribución se hace a bordo de trailers sencillos y dobles.

En la tabla siguiente, se presentan los principales rubros que integran el proceso de distribución y venta de la Compañía en función al área geográfica:

Area Geográfica	Al 31 de diciembre de 2000				Agencias de Distribución	Bodegas de Distribución
	Vehículos					
	Reparto	Transporte	Supervisión	Total		
México	18,086	1,989	1,089	21,164	773	404
Latinoamérica	2,324	160	123	2,607	67	67
Estados Unidos	1,861	135	157	2,153	25	25
Total	22,271	2,284	1,369	25,924	865	496

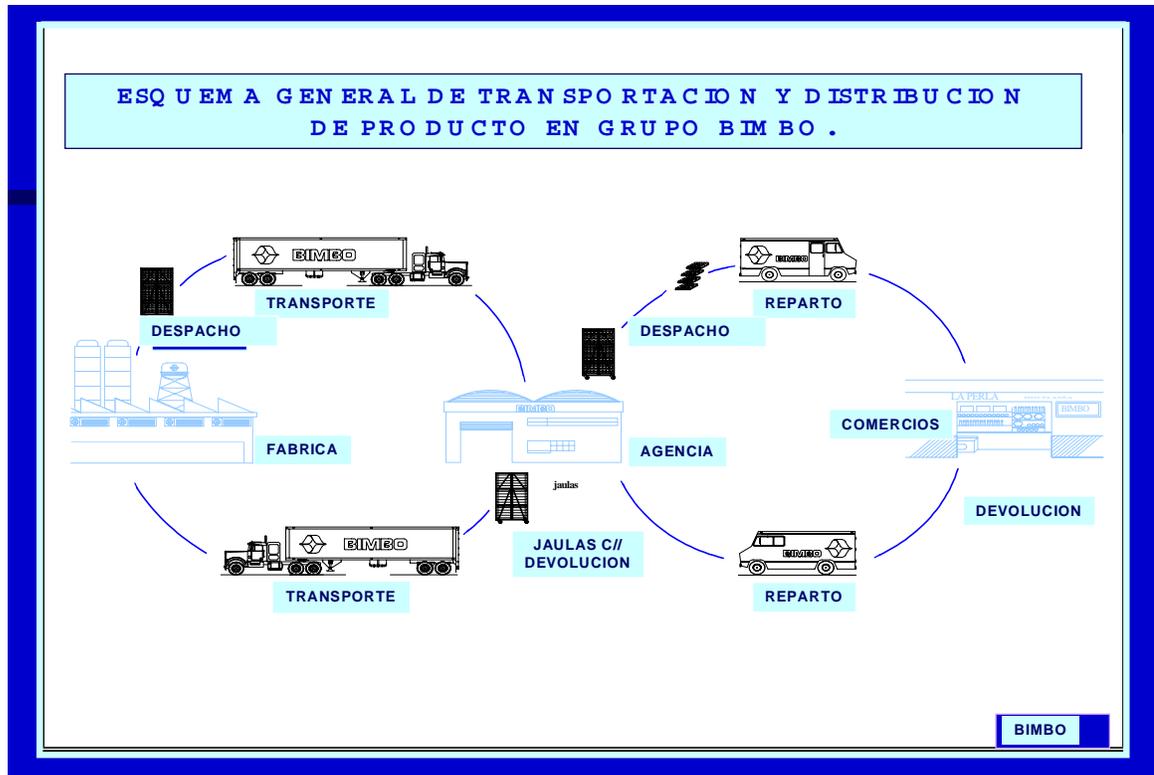
La flotilla presenta una antigüedad promedio de 7 años, en donde 75% del total son vehículos que comprenden modelos de 1992 a 2000.

Dado que el equipo de transporte es un factor fundamental dentro del proceso de distribución, la Compañía cuenta con 23 talleres generales de reparación y mantenimiento de equipo de transporte y 430 pequeños talleres de mantenimiento de unidades de reparto, ubicados en agencias. Esto ha permitido al Grupo reducir los costos de mantenimiento de unidades de reparto y contar con vehículos con una mayor vida útil. (Ver II.2.J. “– Mantenimiento de los Activos”).

Como resultado del sistema de mantenimiento preventivo mencionado, los vehículos propiedad de la Compañía se encuentran en las mejores condiciones de funcionamiento, seguridad y presentación, permitiendo ofrecer un excelente servicio a los clientes, al menor costo posible de distribución, y promoviendo efectivamente la imagen corporativa de la empresa.

Los productos de la Compañía son transportados desde cada fábrica a las agencias de venta en diferentes contenedores dependiendo del producto y la distancia que éstos tengan que recorrer, siendo los más utilizados las “jaulas”, “tarimas”, “tinajas”, “charolas” o “bandejas”. Con la finalidad de aumentar la productividad y servicio en los diferentes canales de distribución, BIMBO mantiene esfuerzos constantes que le permiten desarrollar nuevos esquemas de distribución y venta.

El proceso para la distribución de los productos se describe a continuación:



La venta de los productos de cualquiera de las marcas de BIMBO se lleva a cabo de la siguiente manera:

Transporte

El pedido que el área de ventas hizo al área de producción con una semana de anticipación y respecto del cual pudo hacer una última modificación hasta 48 hrs. antes de salir a ruta, es entregado en forma continua al área de despacho a lo largo de todo el día. En esta parte de la fábrica, las jaulas, en las que se colocan las charolas utilizadas para el transporte del producto, son acomodadas físicamente unas cerca de otras de acuerdo a la agencia de destino. Finiquitado el pedido destinado a una agencia o un grupo de agencias en una misma ruta para el transporte, las jaulas son cargadas en el trailer el cual viaja hasta la agencia de destino donde se bajan las jaulas llenas de producto fresco. El último producto en ser transportado es el pan blanco que, por razón de su corta vida de anaquel, se envía lo más tarde posible.

En la agencia, el producto fresco es descargado de los trailers, agrupándose en el área de despacho de la agencia a la espera de la hora de ser distribuido en las diversas camionetas de ventas, evento que será en la noche y madrugada del mismo día de recepción del producto.

Al mismo tiempo, el trailer es cargado con las jaulas vacías, algunas de ellas, y otras cargadas con el producto de devolución con destino a la fábrica para ser, al día siguiente, entregado a las tiendas concesionarias donde se expende "pan de ayer" o a las rutas de "pan frío" donde se venden paquetes de productos a precios reducidos.

Ventas

Temprano en la mañana, aproximadamente a las 6:00 hrs, llegan los vendedores, quienes tienen como primera actividad del día verificar el producto que les fue colocado en sus camionetas, el cual cotejan contra la orden de producción. Si no se presentan diferencias, salen a su ruta visitando a los clientes que tienen asignados para ese día, de acuerdo con su bitácora. En ésta llevan el control del cliente anotando cada uno de los productos que le dejaron en la última visita, así como los que en la presente le fueron retirados por no haber sido desplazados en el período de consumo, siendo sustituidos por otros frescos sin costo para él. Esta bitácora,

sirve para conocer con toda exactitud el comportamiento de cada cliente y de cada área de las ciudades o región geográfica, en relación con el desplazamiento de los productos que se le venden. El principal beneficio es el control de la devolución que representa un costo para la Compañía y para los mismos vendedores, pues les resta de sus comisiones.

Los tiempos de exhibición de cada uno de los productos están en función de su duración y van desde dos días, para el caso de la línea de panes, hasta varios meses, como es el caso de los chocolates, cajetas y algunas galletas.

En promedio se visitan diariamente entre 30 y 40 clientes por cada uno de los vendedores del Grupo y, en función del producto que manejan, sus visitas pueden ser diarias, terciadas, semanales y bisemanales. Los clientes, a su vez, son segmentados de acuerdo a su importancia en grandes clientes (cadenas de autoservicio y tiendas de conveniencia) y pequeños clientes (misceláneas, puestos de periódicos, tiendas de abarrotes, etc.). (Ver II.2.D. "Principales Clientes").

Cabe mencionar que en el caso de los E.U.A., por las características de ese mercado en cuanto a tipo de clientes y las distancias que se tienen que recorrer, el promedio de las visitas diarias en ese país es de entre 18 y 20 clientes, donde se utilizan vehículos de transporte con una mayor capacidad por el volumen que se tiene que transportar.

Al regreso de la ruta, el vendedor liquida el producto de la venta del día y con base en lo que pudo ver como saturación de mercado a lo largo del día, modifica su pedido a producción para dentro de 48 horas y hace su pedido para la próxima semana.

Las ventas de exportación las hace el Grupo principalmente a los mercados de E.U.A. y Latinoamérica. Ricolino S.A. de C.V. está exportando a otras partes del mundo a través de Park Lane y Dayhoff.

Los productos de devolución tienen diferentes destinos dependiendo de la causa por la que fueron devueltos y dependiendo también del producto que se trate. Cabe aclarar que dichos productos pueden ser consumidos, sin embargo, a la fecha de recogido cumplieron con su calidad de "alta frescura".

Los destinos de dichos productos de devolución pueden ser los siguientes: (i) venta en expendios de "pan de ayer", en donde, como su nombre lo indica, el producto que es devuelto se exhibe nuevamente de dos a cuatro días para su venta a un precio más bajo en expendios diseñados específicamente para tal fin; (ii) rutas de "pan frío", de acuerdo con este proceso, los productos de devolución de diferentes líneas son concentrados en paquetes de promoción, los cuales son vendidos generalmente en la periferia de las ciudades, también a un precio inferior; (iii) reproceso, en esta etapa algunas líneas de producción pueden ser reprocesadas para obtener otro producto que es puesto a la venta nuevamente; ó (iv) venta por kilo, que consiste en vender por peso productos que son utilizados como alimento para ganado. Cabe mencionar que el porcentaje de productos de devolución es de aproximadamente 5.0% del total de las ventas del Grupo.

Asimismo, las ventas de BIMBO se efectúan en su mayoría en efectivo, vendiendo sólo a crédito a los clientes grandes y en algunos casos a los clientes medios. Las condiciones de crédito y descuento otorgados a este tipo de clientes son variables dependiendo del producto y del cliente.

Factores que Afectan las Ventas

Las ventas de BIMBO se ven afectadas normalmente por factores como:

- *Situación económica del país.* Cuando ésta es negativa afecta el poder adquisitivo de los consumidores.
- *Incremento demográfico.* Las ventas de BIMBO son constantes a nivel per cápita en términos generales, por lo que a mayor crecimiento de la población existe un incremento proporcional en las ventas totales del Grupo.
- *Estacionalidad.* Inciden factores como el clima, días festivos, vacaciones, etc. (Ver II.2.A. "– Estacionalidad").

- *Establecimiento de operaciones internacionales.* Repercute positivamente al incrementar constantemente la presencia del Grupo a nivel internacional.
- *Cambios en hábitos de consumo.* Los productos del Grupo están orientados a los tiempos actuales, en donde la mujer participa en mayor medida en el campo laboral y la mayoría de las personas buscan alimentos nutritivos, sanos e higiénicos.
- *Competencia.* Productos iguales o similares que compiten directa o indirectamente con la capacidad de compra del consumidor.

Precios

La política general de la Compañía en relación a los precios de sus productos se basa fundamentalmente en las condiciones generales de mercado y costos de sus insumos de producción. (Ver III.2.A. “– Resultados de Operación”).

En relación a sus costos, BIMBO, en forma continua y como resultado de los sistemas de optimización en sus procesos, mantiene costos bajos para ofrecer a sus clientes los precios más adecuados.

El incremento de los precios en el Grupo no se da por el eventual incremento de sus costos, adicionalmente se toman en cuenta diversos factores como son: mercado y competencia, sensibilidad del producto y su mercado, estudio general del entorno (económico fundamentalmente) y la no repercusión de ineficiencias por parte de BIMBO en el precio al consumidor. De esta manera, la Compañía estima que cuenta con un sistema integral de precios que le permite ubicarse como líder de la industria.

Cabe mencionar que los productos de BIMBO no están sujetos a controles de precios por parte del gobierno mexicano. (Ver I.3. “Factores de Riesgo”).

PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

La Compañía realiza, a lo largo del año, diversas campañas masivas de publicidad y promoción tendientes a: (i) mantener la imagen de sus productos líderes; (ii) apoyar aquellos productos nuevos que han sido lanzados al mercado; y (iii) apoyar productos específicos cuya demanda se ha visto disminuida. BIMBO emplea agencias de publicidad independientes para formular e implantar sus campañas publicitarias. El medio de comunicación que utiliza en mayor medida es la televisión; sin embargo, también emplea otros medios como anuncios exteriores, radio y revistas. Adicionalmente, utiliza publicidad móvil mediante la rotulación de los diferentes vehículos donde se transportan sus productos.

Como política del Grupo, la imagen que proyecta en su publicidad se caracteriza por ser preponderantemente familiar y, por lo tanto, busca estar presente durante la programación televisiva que ofrece esta característica, así como durante programas deportivos y de entretenimiento. Además, eventualmente cuenta con programas que hacen alusión a algunas de las marcas del Grupo, los cuales se transmiten ocasionalmente y su duración depende de la situación del mercado vigente.

Los anuncios de los productos de BIMBO están orientados al público objetivo al cual desea satisfacer.

Cada línea de productos establece su presupuesto de publicidad de acuerdo con sus necesidades, sobre un porcentaje fijo sobre las ventas de cada producto en lo individual. Para fijar este porcentaje se toma en cuenta el presupuesto de ventas del año comparándolo contra la venta real, asignando de esta manera un porcentaje para publicidad y otro para promociones.

Asimismo, durante las épocas de menores consumos, la Compañía lanza al mercado campañas publicitarias donde se ofrecen a los consumidores alternativas al consumo de sus productos o bien, se realizan promociones de los mismos y aprovecha eventos especiales para el lanzamiento de promocionales o productos nuevos relacionados con ese evento en particular, por ejemplo, eventos deportivos, estrenos de películas, entre otros. (Ver II.2.A. “– Estacionalidad”).

C. PATENTES, LICENCIAS, MARCAS Y OTROS CONTRATOS

MARCAS Y DISEÑOS

Muchas de las marcas y diseños más representativos de BIMBO, tales como *Bimbo, Barcel, Marinela, Lara, Gansito, Chocoroles, Tuinky, Pingüinos, Wonder, Lonchibón, Paty-Lu, Coronado, Ricolino, Tía Rosa, Suandy, Mrs. Baird's y Milpa Real*, entre otras, son marcas registradas del Grupo en los países en los que opera y en algunos otros más. Sin embargo, existen excepciones como la marca *Bimbo* en Chile que ya se encuentra registrada por un productor local de galletas, por lo que el pan de caja de BIMBO es comercializado con la marca *Ideal* con los diseños y empaques propios de la Compañía. Además, se cuenta con el registro de aproximadamente 70 dominios en internet.

PATENTES

Aun cuando la venta de tecnología no es actividad prioritaria de BIMBO, registrar patentes es necesario para la protección de los intereses del Grupo. La Compañía opera en la actualidad con aproximadamente 20% de maquinaria construida y diseñada por la misma. (Ver II.2.A. “– Tecnología”). BIMBO a través de su subsidiaria Central Impulsora, S.A. de C.V. consolida todas las marcas y patentes del Grupo. En la actualidad se tienen registradas siete patentes en México y una en los E.U.A. y se encuentran en trámite, 24 en México y tres en los E.U.A. La vigencia de las patentes registradas es hasta el año 2012, excepto una en México y la patente de E.U.A. que vencen en el año 2013.

A la fecha del presente Informe Anual, BIMBO no se encuentra involucrado en ningún proceso judicial, administrativo o arbitral relacionado con propiedad industrial en el territorio nacional, ni en el extranjero, que sea relevante o que pueda tener un impacto adverso significativo en sus operaciones. (Ver II.2.K. “Procesos Judiciales, Administrativos o Arbitrales”).

CONTRATOS

BIMBO mantiene contratos de licencia de uso de marcas, intercambio tecnológico o asistencia técnica con diferentes empresas, como a continuación se describe:

El Grupo mantiene contratos de fabricación de maquinaria con empresas mexicanas o extranjeras como F.M.C., Stewart, Meinke, Record, Sasib Packaging, I.J. White y A.P.V., todos ellos con vigencia indefinida.

Los contratos de uso de marcas o licencias los mantiene con Sybase de México S.A. de C.V., Quality Bakers of America Cooperative, los cuales consisten en licencias para uso de sistemas de cómputo, uso de marca y nombre comercial, respectivamente, todos ellos por tiempo indefinido.

Los contratos de asistencia técnica los mantiene con Soin Soluciones Integrales, S.A., y Quality Bakers of America Cooperative, mientras que con MVS Multivisión, S.A. de C.V. se tiene un contrato de asistencia técnica y capacitación para uso de la red privada de transmisión, todos ellos con vigencia indefinida.

Asimismo, cuenta con un contrato de licencia de software y asistencia técnica con Oracle; uno de consultoría y asistencia técnica con Ernest & Young para el proyecto de BIMBO XXI; y, uno con Intermecc para la adquisición de dispositivos portátiles de administración y registro de venta (*hand helds*).

Aún cuando se tienen firmados estos contratos, la Compañía no depende de los mismos para el buen desempeño de sus operaciones.

D. PRINCIPALES CLIENTES

Aunque más de 86% de los clientes de BIMBO en México se concentran en el pequeño comercio, se cuenta con una base muy importante de clientes grandes que tradicionalmente comercializan sus productos en cantidades elevadas. En suma, BIMBO cuenta con aproximadamente 550,000 clientes en el continente americano.

Los clientes del Grupo en México se clasifican de acuerdo a su tamaño y forma de pago. Los clientes considerados grandes pagan mediante transferencia electrónica de fondos, las tiendas de conveniencia y las gubernamentales pagan mediante cheque y el pequeño comercio paga en efectivo al momento de entrega del producto. (Ver II.2.B. “– Proceso de Distribución y Ventas”).

La relación que BIMBO tiene con sus clientes es muy antigua y siempre se ha mantenido una sana relación de negocio con todos y cada uno de ellos, sean éstos grandes o pequeños.

Los clientes grandes de la Compañía en México están formados por grandes cadenas de tiendas de autoservicio, hipermercados, bodegas y clubes de precios. Además, integra dependencias y tiendas de autoservicio gubernamentales y tiendas de conveniencia. Finalmente, existen clientes como Burger King, McDonald’s y Kentucky Fried Chicken que son considerados clientes institucionales, con quienes se tienen arreglos especiales ya que generalmente se les elaboran presentaciones específicas. Cabe mencionar que ninguno de estos principales clientes representa más de 3.0%, en lo individual, del total de las ventas consolidadas de la Compañía.

En los E.U.A. la proporción de las ventas por tipo de cliente es diferente, debido a las diferentes características de este mercado, concentrándose 62% en los clientes institucionales y cadenas de tiendas de autoservicio, 20% en el pequeño comercio y el restante 18% en cadenas de restaurantes.

Entre los clientes principales del Grupo en los E.U.A. se encuentran: Wal Mart, Albertson’s, Safeway (Randall’s Tom-Thumb), Kroger, Sam’s, Price Costco, Wendy’s, Dairy Queen, KFC, H.E.B y 7 Eleven.

En cuanto a las operaciones del Grupo en Latinoamérica, los clientes más importantes por país son los siguientes:

País	Clientes más importantes
Guatemala	La Fragua (Organización Paiz), Inversa, Prone, Franquicias Shell, Franquicias Texaco, Franquicias Esso, Farmacias Meykos y Supermercados La Torre.
El Salvador	Supermercados Selectos, La Despensa de Don Juan, Multimart, Supermercados Europa y Pentágono .
Honduras	Supermercados Junior, Andes, Burger King, La Colonia, Palmira, Paico, Alcon, La Economía, A.B.C., Pali, Mega y Price Smart.
Nicaragua	La Unión, La Colonia, Pali, Estaciones de Servicio Esso y La Fe.
Costa Rica	Más por Menos, Hipermercado, Pali, Periféricos, AM PM, Price Smart, CECOOP, CONSUCOOP, Super Coop, Corporación de Supermercados Unidos (CSU), Maximercado, Periféricos, Automercado, Megasuper y Burger King.
Venezuela	Cativen, Excelsior Gama, Central Maderiense, Unicasa, Plaza, Makro, McDonald’s, Wendys y Burger King.
Colombia	Cadenalco-Exito, Carulla, CAFAM, Olímpica, La 14, Colsubsidio, Comfama, Confamiliar y Carrefour.
Chile	D & S, Unimarc, Montserrat, Jumbo, Santa Isabel, Fruna, Burger King, Montecarlo, KFC, Lomitón y Carrefour.

País	Cientes más importantes
Argentina	Norte-Tia (Concentrados), Disco-Ekono, Coto, Jumbo, Carrefour-Día (Concentrados), Auchan, Libertad, Wal-Mart, Makro y Burger King.
Perú	McDonald's, Metro, Bembos, E. Wong, Santa Isabel, MyJ Distribuidores y Vivilu.

E. LEGISLACIÓN APLICABLE Y REGIMEN TRIBUTARIO

ASPECTOS ECOLÓGICOS

Las operaciones de BIMBO están sujetas a las leyes y reglamentos federales, estatales y municipales en materia de protección del ambiente, incluyendo los reglamentos en materia de contaminación del agua, del aire, del suelo, por ruido y descarga de residuos peligrosos. En México, la principal ley aplicable es la Ley General del Equilibrio Ecológico y Protección al Ambiente. La Compañía debe cumplir con la siguiente reglamentación en México: licencia de funcionamiento, manifiesto de empresa generadora de residuos peligrosos, estudio de riesgo para las actividades de alto riesgo, solicitud de licencia ambiental única en empresas metalmecánicas y, únicamente en el caso de nuevas instalaciones o ampliaciones, debe cumplir con el estudio de impacto ambiental y un análisis de riesgo, entre otras.

Del mismo modo, la Compañía está obligada a tomar las acciones necesarias para apegarse a los siguientes reglamentos: Reglamento de la Ley General de Equilibrio Ecológico y Protección al Ambiente en Materia de Impacto Ambiental, Reglamento de la Ley General del Equilibrio Ecológico y Protección al Ambiente en Materia de Prevención y Control de la Contaminación de la Atmósfera, Reglamento de la Ley General de Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente en Materia de Residuos Peligrosos, Reglamento para la Prevención y Control de la Contaminación de Aguas y Reglamento para la Protección del Ambiente contra la Contaminación originada por la Emisión de Ruido, entre otros.

En Latinoamérica, el Grupo debe cumplir con los siguientes requisitos básicos de regulación ambiental: licencia de funcionamiento o certificado de aptitud ambiental, manifestación de impacto ambiental, permiso de descarga de aguas residuales, reporte de la calidad del agua residual descargada, licencia ambiental única en el caso de nuevas instalaciones o ampliaciones (Colombia), cédula de operación anual, inventario de emisiones a la atmósfera, control de las emisiones a la atmósfera e instalación de puertos y plataformas de muestreo, entre otras.

En E.U.A, la Compañía debe cumplir principalmente con la siguiente reglamentación: control de la contaminación del agua (Clean Water Act); control de la contaminación en el agua de lluvia (Storm Water Act) y control de la contaminación en el agua potable (Safe Drinking Water Act); control de emisiones a la atmósfera (Clean Air Act) para lo cual tiene que instalar convertidores catalíticos oxidativos en las fábricas que así lo requieran; títulos para el manejo de productos químicos y residuos peligrosos (Toxic Substances Control Act, Toxic Release Inventory) y control de seguridad e higiene (Occupational Safety and Health Act) reglamentado por OSHA (Occupational Safety and Health Administration), entre otros.

Actualmente, las fábricas de BIMBO cumplen con todos los lineamientos y trámites establecidos. Debido a que la ley es dinámica, se programan actualizaciones en función de los cambios normativos. También es importante la adecuación a la normatividad vigente de los diferentes países, estados y municipios en los que las plantas del Grupo se localizan. Es importante señalar que BIMBO cubre, por política interna, una serie de requisitos adicionales.

RÉGIMEN TRIBUTARIO

Grupo Bimbo y sus subsidiarias son contribuyentes personas morales y se encuentran obligadas al cumplimiento de las disposiciones fiscales en materia de ISR e IMPAC. Para cumplir con los lineamientos fiscales en materia de ISR, BIMBO atiende a lo siguiente:

1. Depreciación calculada sobre valores revaluados.
2. Dedución de las compras totales efectuadas durante el ejercicio correspondiente.
3. Se acumula o se deduce el efecto de la inflación sobre activos y pasivos monetarios.
4. Hasta 1998, la tasa general del impuesto era de 34%. Para 1999, la tasa general de impuesto fue de 35.0% sobre la utilidad fiscal, teniendo la obligación de pagar el impuesto cada año a la tasa de 30% (transitoriamente 32% en 1999) y el remanente, al momento en que las utilidades sean distribuidas. Para 2000, la tasa general de impuesto fue de 35% sobre la utilidad fiscal. BIMBO determina este impuesto por las compañías residentes en México de manera consolidada.
5. Para las empresas domiciliadas en el extranjero, se calculan los impuestos sobre los resultados individuales, de conformidad con la legislación aplicable en cada país.

La tasa aplicable para el IMPAC es de 1.8% y cada pago que se realice de éste, es recuperable contra el ISR pagado. Al igual que en el caso del ISR, BIMBO puede determinar este impuesto de manera consolidada para las empresas residentes en México. (Ver Nota 12 a los Estados Financieros Anuales).

Para efectos del IVA, los productos de la Compañía están gravados con tasa 0%.

F. RECURSOS HUMANOS

Desde su fundación, BIMBO trazó una política de personal tendiente a la armonización de sus intereses con los de los trabajadores, lo que ha generado la consolidación de una excelente relación laboral, situación que ha sido reconocida ampliamente por sus colaboradores y la comunidad empresarial y universitaria. Lo anterior, ha quedado avalado por el reconocimiento otorgado a BIMBO de ser una de las cinco empresas más admiradas en México, de conformidad con encuestas realizadas por la revista Expansión.

Asimismo, la participación de los empleados en las decisiones sobre el funcionamiento de la Compañía ha sido un factor fundamental para el buen desarrollo de la misma, lo cual se ha logrado a través de la creación de un clima participativo, la administración por objetivos, la organización por equipos y la formación y desarrollo de los jefes de todos los niveles. (Ver II.2.A. “– Sistemas de Información”).

Adicionalmente, la Compañía pone especial énfasis en la selección de su personal, mantiene informados a sus empleados sobre la situación financiera y operativa del Grupo, realiza evaluaciones periódicas de desempeño, orienta y canaliza las inquietudes de sus colaboradores, impulsa la capacitación (entre otros, a través de programas de becas en todos los niveles de escolaridad) y promueve la realización plena y el desarrollo integral dentro de la Compañía, todo esto dentro de un clima sano de trabajo.

La tabla siguiente muestra el número de empleados del Grupo, durante los últimos tres años, indicando si éstos son sindicalizados o no sindicalizados:

	Al 31 de diciembre de		
	2000	1999	1998
Sindicalizados	42,011	44,445	45,427
No sindicalizados	<u>19,606</u>	<u>20,262</u>	<u>19,013</u>
Total	61,617	64,707	64,440

BIMBO cuenta con lineamientos sindicales que le permiten mantener una relación positiva con todo el personal sindicalizado. Cada empresa subsidiaria de BIMBO, cuenta con un contrato colectivo de trabajo que es revisado anualmente por lo que al tabulador de salarios se refiere y cada dos años respecto del resto de su contenido.

Las relaciones de BIMBO con su personal sindicalizado se consideran excelentes ya que, a lo largo de cincuenta y cinco años de historia, no se han presentado huelgas en ninguna de sus distintas empresas. Cabe señalar que desde su fundación, el Grupo se ha caracterizado por fomentar y preservar un sano clima laboral, aspecto que ha sido frecuentemente reconocido por la Confederación de Trabajadores de México (CTM) y la propia autoridad laboral mexicana, al calificar a BIMBO como una empresa ejemplar.

El sindicato mayoritario del Grupo cuenta con una constancia, autorizada por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), como Agente Capacitador Externo dada su orientación e interés en diseñar cursos y capacitar a sus afiliados.

Los principales sindicatos con los que BIMBO mantiene relación laboral en México, son los siguientes:

- Sindicato Nacional de Trabajadores Harineros, Panificadores, del Transporte, Similares y Conexos de la República Mexicana. (CTM)
- Sindicato Nacional de Trabajadores de la Industria Alimenticia, Similares y Conexos de la República Mexicana. (CTM)

Del total de trabajadores sindicalizados de BIMBO, 89% están afiliados a los anteriores sindicatos.

A nivel internacional se puede señalar que los países en los cuales BIMBO tiene operaciones, las relaciones laborales han seguido las mismas políticas de cooperación y, en algunos países, el modelo laboral de la Compañía ha servido como ejemplo a seguir.

Resulta conveniente señalar que BIMBO administra un fondo de inversión de empleados, integrado en la actualidad por 3,200 colaboradores, a través del cual éstos adquieren acciones representativas del capital social del Grupo que cotizan en la BMV desde 1980, las cuales representan el 0.2% del referido capital.

G. INFORMACIÓN DE MERCADO

PANORAMA GENERAL DE LA INDUSTRIA DEL PAN

La industria del pan en México comprende, en primer lugar, el bolillo, seguido por la telera, los que reciben varios nombres dependiendo de la región geográfica de que se trate. En esta industria también existen una multitud de panes dulces cuyo consumo tradicionalmente se hace a la hora del desayuno y muy especialmente en la cena. Los productos más representativos son las conchas, las mantecadas, las chilindrinas, las campechanas y muchos más de variadas formas y sabores. Este tipo de productos son fabricados aproximadamente a través de 22 mil panaderías en México, que además de expendirlo en sus propios locales, generan una distribución adicional a establecimientos abarroteros con lo que se alcanzan aproximadamente 250 mil puntos de venta a nivel nacional. Además, algunas cadenas de tiendas de autoservicio han integrado en sus establecimientos panaderías propias.

El valor de mercado de la industria de panificación es de aproximadamente \$2,500 millones de dólares anuales en México y consume, conjuntamente con la industria galletera y pastera, alrededor de 4 millones de tons. anuales de harina de trigo que se producen en nuestro país.

En relación con lo anterior, cabe mencionar que este consumo está por debajo del correspondiente al de harina y masa de maíz, que es de aproximadamente 5 millones de tons. anuales y que está concentrado en un sólo producto, que es la tortilla. (Ver “– Panorama General de la Industria de la Tortilla”).

Dado que el pan de caja manufacturado por BIMBO tiene 55 años de existir en el mercado, ha logrado penetrar en los hogares de prácticamente todas las familias mexicanas. No obstante lo anterior, se prevé un incremento importante en la demanda de este tipo de producto debido a la creciente necesidad de que la mujer aporte al sostenimiento económico de la familia. Este cambio de costumbre, exige contar siempre con pan fresco suave, características que distinguen a los productos BIMBO y que los hacen aparecer como la mejor alternativa para la merienda familiar y para la preparación del almuerzo de media mañana de los hijos.

La parte rural del país no es ajena a esta forma de vida, ya que la mujer colabora también en las faenas del campo. Gracias a la ampliación de la red carretera, BIMBO puede llegar a una gran parte de estos hogares, colaborando así en la alimentación en este sector de la población.

De acuerdo con estimaciones propias de la Compañía, el valor de mercado de la industria del pan en los E.U.A. es de \$5,500 millones de dólares anuales, cifra dada principalmente por el pan de caja. El promedio de consumo es de una compra de pan per cápita cada 15 días y el gasto en este rubro es de aproximadamente

\$46 dólares anuales, mientras que en el mercado mexicano se estima en aproximadamente \$15 dólares, pero con un gasto promedio anual en tortilla de \$114 dólares al año.

PANORAMA GENERAL DE LA INDUSTRIA DE LA TORTILLA

El mercado de la tortilla es el de mayor consumo en México debido a que la tortilla constituye el principal elemento en la alimentación del mexicano. Su consumo per cápita en producto fresco o tradicional es de nueve tortillas al día de un promedio de 30 grs. La industria de la tortilla en México se encuentra altamente fragmentada y se caracteriza por la existencia de pequeños productores conocidos como tortillerías. La participación de la industria de la tortilla empacada es de 1.5% del mercado. BIMBO, con base en estudios de mercado propios, prevé que el potencial de participación de la tortilla empacada es de aproximadamente 3% a 5% del mercado total debido al crecimiento del segmento de conveniencia, además de que la tortilla empacada cuenta con una vida de anaquel mucho mayor que la tradicional.

La industria de la tortilla de maíz empacada es relativamente reciente, y de la cual la Compañía es el precursor a nivel nacional, comenzando en 1992 y alcanzando en 1993 cobertura nacional, gracias a sus sistemas de distribución.

El mercado de la tortilla empacada en los E.U.A. es de los segmentos de más crecimiento del sector de alimentos en ese país. El valor de mercado ha crecido de \$3,000 millones de dólares anuales en 1994 a \$5,000 millones de dólares en 2000. Los productos son tanto de harina de trigo, como de maíz y tienen más variedades tanto de producto, tamaño y cantidad de las que existen en el mercado mexicano. En cuanto al crecimiento de la población hispana se prevé que, para el año 2010, sea la comunidad extranjera más grande en los E.U.A. lo que, aunado al PIB que genera dicha comunidad, calculada en 30 millones de personas y que es igual al PIB generado en México, hace del mercado de la tortilla una línea de negocio con potencial de crecimiento en los E.U.A.

A partir de enero de 1999, el gobierno mexicano liberó el precio de la tortilla de maíz y mantiene apoyos al precio de la tortilla de manera dirigida a sectores de la población de escasos recursos.

MERCADO Y COMPETENCIA

A menos que se indique lo contrario, las referencias a tamaños de mercados, consumos, participaciones de mercado y demás, contenidas en la siguiente sección, se basan en estimaciones propias de la Compañía.

En la mayoría de las líneas de sus productos, la Compañía posee una participación importante de mercado debido a las ventajas competitivas que mantiene en relación con su competencia, entre otras, cuenta con la red de distribución más extensa del país, mantiene costos y precios bajos, ofrece servicio integral al cliente, cuenta con mayores puntos de venta, eficiencia operativa, posee una imagen de líder y un importante posicionamiento en el mercado.

Además, es importante mencionar que aunque existe una fuerte competencia y en algunos casos competencia directa entre las mismas empresas del Grupo, esto no es un aspecto negativo. La Compañía considera que este factor ha sido en todo momento una competencia sana y, al mismo tiempo, ha provocado que cada organización arroje los mejores resultados tanto de operación, como de ventas, siempre bajo un esquema de respeto mutuo entre cada línea de productos y entre cada organización perteneciente a la Compañía.

Sector de Productos de Panificación

Organización Bimbo. Integra las empresas que elaboran y comercializan productos de panificación de BIMBO, la de más antigüedad de servicio al cliente y la que ha enfrentado a multitud de competidores.

En la actualidad, son varios los competidores en el mercado de pan empacado que tienen presencia local: el primero de ellos es Dulcipán, S.A. de C.V., que elabora productos bajo la marca *Don Toño* en la Ciudad de México, y el segundo El Panqué, S.A. de C.V. con la marca *El Panqué* en la zona centro de la República, especialmente en el estado de Jalisco. Adicionalmente, en las ciudades de México y Mérida, a través de tiendas de autoservicio, se tienen como competidores a: Pan Filler, S.A. de C.V. que produce, bajo la marca *Pan Filler*, pan de especialidades (pan negro, de centeno y alemán); a Industrializadora de Alimentos del Sureste, S.A. con

la marca de pan de caja *Boni Bon* y a Panadería El Cometa, S.A. de C.V. con la marca de pan de caja *Don Rico*. En el mes de noviembre de 1998, en ciertas ciudades del norte del país, entró al mercado Gruma, S.A. de C.V. con la marca *Breddy* en líneas de pan blanco empacado, bollería y pan dulce. Asimismo, en la frontera norte del país las marcas de importación *Rainbo* producida por Earthgrains, Co. y *Nature Owns* producida por Flowers Foods, Inc., tienen presencia en pan de caja y bollería. La principal competencia que enfrenta Organización Bimbo en relación a sus líneas de pan blanco y pan dulce empacado, está en *Breddy*, en las cerca de 22 mil panaderías tradicionales y en la importante presencia de panaderías en las cadenas de autoservicio. Según estudios realizados por A.C. Nielsen en la ciudad de Monterrey y por el período de noviembre de 1998 a diciembre de 2000, *Breddy* con su línea de pan blanco obtuvo una participación de mercado de 13%, mientras que la participación de BIMBO con sus marcas *Bimbo*, *Wonder* y *Sunbeam* en esta misma región es preponderante.

Bimbo mantiene una participación en el mercado total del pan (que incluye pan tradicional y pan empacado) de aproximadamente 20%. Estos datos permiten suponer que la Compañía tiene amplias posibilidades de crecer en esta línea de productos.

La otra línea de productos que maneja esta organización es la de tortillas empacadas, tanto de maíz, como de harina de trigo; el primero de los productos se comercializa bajo la marca *Milpa Real* y el segundo tiene, entre otras marcas, a *Tortillitas Tía Rosa*.

El principal competidor en el ramo de tortillas empacadas es Maseca, con las marcas *Paninas*, *Tortiricas* y *Misión* en tortillas de harina de trigo, y Maseca y Minsa con las marcas *Misión* y *La Única*, respectivamente, en tortilla de maíz. Se cuenta también con competencia regional en tortilla empacada de maíz con las marcas *Exquisitas*, *Del Rancho*, *Estrella* y *Dalez*; sin embargo, en este mercado, el dominio lo tienen las tortillerías tradicionales, estimándose que la participación de mercado de *Milpa Real* es de 1%. En cuanto a tortillas de harina de trigo, en la región norte del país, se cuenta con un sinnúmero de competidores que elaboran tortillas de manufactura casera que satisfacen gustos locales y que representan un pequeño porcentaje del mercado. El potencial que tienen las tortillas empacadas es muy importante, apoyado en que el subsidio que tenía este producto por parte del gobierno ha sido eliminado.

Esta organización cuenta con una moderna planta para producir este tipo de tortillas en el estado de Hidalgo, independientemente de que en cada una de las plantas de la Organización Bimbo se tengan instaladas máquinas tortilladoras.

Organización Marinela. Esta organización tiene un fuerte reconocimiento de marca tanto en el ramo de los pastelitos, como en el de las galletas. En 1992 adquirió la fábrica Galletas Lara, lo cual le permitió la entrada formal al mercado de las galletas tradicionales tipo "marías" y saladas, mercado del que estaba ausente con la marca *Marinela*.

Son varios los competidores en el mercado de galletas, pero el principal es Gamesa, quien cuenta con una penetración de mercado cercana al 50%, mientras que las marcas *Marinela* y *Lara* ocupan el segundo lugar con aproximadamente 30%. Con su actual participación de mercado, *Marinela* es líder en el terreno de los pastelitos. Además de las marcas antes mencionadas, actualmente Organización Marinela maneja la marca *Suandy* en pastelitos, para lograr penetrar en un mercado de calidad *premium*.

Operaciones en Norteamérica. Esta organización, a través de BBU, se dedica a la producción, distribución y venta de pan y tortilla empacada. Además distribuye más de 20 productos que se exportan y comercializan bajo las marcas *Bimbo*, *Marinela*, *Ricolino* y *Barcel*, enfocado principalmente al mercado hispano. Sin embargo, con la adquisición de Mrs. Baird's y de Four-S, BIMBO actualmente participa en forma muy importante en el mercado anglosajón con marcas de alto reconocimiento y participación en los estados de Texas y California, respectivamente. Las principales marcas bajo las cuales se comercializan los productos de Mrs. Baird's son propiamente *Mrs. Baird's* para pan de caja, bollería, para pan dulce y pastelitos, mientras que la principal marca de Four-S, de la cual BIMBO tiene uso de licencia en la región a la que atiende, es *Weber's*.

A raíz de estas operaciones, la Compañía enfrenta competencia por parte de Alpha Banking, Co., Bestfoods, Dubilier & Co., Earthgrains, Flowers Foods, Inc., Interstate Bakeries, Keebler Foods, Lewis Brothers Bakeries, Inc., Pepperidge Farm, Sara Lee Corp y Tasty Baking, Co.

Es importante señalar que el mercado de pan en los E.U.A. se caracteriza por ser un mercado regional, por lo cual, la gran mayoría de los productores de pan tienen este papel: Mrs. Baird's que representa la empresa más importante de BBU, es a su vez el productor regional más influyente y de mayor reconocimiento en el estado de Texas, con una participación de mercado a nivel estatal de más de 28%.

En el mercado de los E.U.A., las tortillas de harina de maíz y de trigo que se producen y comercializan bajo la marca *Tía Rosa*, tienen una presencia importante tanto en la región oeste, como en la suroeste de ese país y están orientadas tanto al mercado hispano, como al anglosajón, ofreciendo una variedad importante de este producto. En este ramo, *Tía Rosa* enfrenta competencia por parte de varios productores de tortilla como por ejemplo, Azteca Foods, Inc., Casa de Oro Foods, Gruma Corp., Harbar Corporation, Harvest States Foods, HEB, La Canasta Mexican Food Products, La Reina, MexAmerica Foods, Inc, Mexican Accent, Inc., Pepito Tortillas, Rudy's Tortillas, Co., The Great Western Tortilla Co., Tortillería La Favorita, Inc., Tyson Food y tortillerías independientes, entre otros.

Organización Latinoamérica. El Grupo participa activamente en Latinoamérica donde el comportamiento del consumo y las preferencias de los consumidores son muy similares a las observadas en México. Los países latinoamericanos donde la Compañía tiene operaciones son: Argentina, Chile, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Uruguay, Venezuela y Perú. En el caso de Honduras, Nicaragua y Uruguay, no cuenta con fábricas, sin embargo, tiene agencias de distribución ubicadas estratégicamente.

A continuación se muestra, para el segmento indicado, la participación de mercado de la Compañía durante 2000, así como a los competidores más importantes en cada país de Latinoamérica donde tiene operaciones:

Latinoamérica⁽¹⁾

<i>Pan blanco, pan dulce y pasteles</i>	2000
Argentina Participación de mercado de <i>BIMBO</i> en el segmento de pan empaçado Algunos competidores.	22% <i>Fargo</i> <i>La Salteña</i>
Colombia Participación de mercado de <i>BIMBO</i> en el segmento de pan empaçado Algunos competidores.	31% <i>Ramo</i> <i>Comapan</i> <i>Ponky</i>
Costa Rica Participación de mercado de <i>BIMBO</i> en el segmento de pan empaçado Algunos competidores.	44% <i>Breddy</i> <i>Ruiseñor</i>
Chile Participación de mercado de <i>BIMBO</i> en el segmento de pan empaçado Algunos competidores.	64% <i>Pierre</i> <i>Los Castaños</i> <i>Fuchs</i>
El Salvador Participación de mercado de <i>BIMBO</i> en el segmento de pan empaçado Algunos competidores.	40% <i>Lido</i> <i>Aladino</i>
Guatemala Participación de mercado de <i>BIMBO</i> en el segmento de pan empaçado Algunos competidores.	43% <i>Europa</i> <i>Victoria</i>
Honduras Participación de mercado de <i>BIMBO</i> en el segmento de pan empaçado Algunos competidores.	44% <i>Hawitt</i> <i>Konik</i> <i>Bambino</i>
Nicaragua Participación de mercado de <i>BIMBO</i> en el segmento de pan empaçado Algunos competidores.	38% <i>Puropan</i> <i>Aurora</i> <i>Baguette</i>

Pan blanco, pan dulce y pasteles		2000
Venezuela		
Participación de mercado de <i>BIMBO</i> en el segmento de pan empaçado		72%
Algunos competidores.		<i>Pan Central</i> <i>Dany</i> <i>Puro y Simple</i>
Perú		
Participación de mercado de <i>BIMBO</i> en el segmento de pan empaçado		79%
Algunos competidores.		<i>Unión</i> <i>Costa</i> <i>Panem</i>

(1) Fuente: En base a información proporcionada por A.C. Nielsen.

Sector Dulces y Botanas

Organización Ricolino. El mercado en México al que van dirigidos los productos de confitería se encuentra altamente fragmentado. Ricolino ocupa el segundo lugar con una participación superior a 11%.

La gran diversidad de los productos en este mercado está dada por una fuerte y constante innovación, debido a que la principal característica de los productos de confitería es que se basan en “la moda” y en la preferencia de los consumidores infantiles y juveniles. Sin embargo, Ricolino cuenta ya con algunos productos que además de que en su momento fueron productos de “moda”, se han convertido en productos de línea, tal es el caso de la *Paleta Payaso*, del *Kranky*, del *Bubulubu*, de los *Panditas* o las *Chocoretas*.

Los competidores de mayor tamaño que enfrenta Ricolino son: Nestlé, Sonric’s, Hershey’s, Ferrero Rocher, La Corona, Turín, Usher, Adam’s y Canel’s.

En relación a la subsidiaria Productos de Leche Coronado, S.A. de C.V., a través de los productos que fabrica y comercializa en el ramo de dulces de leche de cabra, cuenta con una participación de liderazgo en el mercado, siendo sus principales competidores: Real del Potosí, Doña María, Las Sevillanas y Linares.

Esta organización cuenta ya con centros de distribución en los E.U.A. y Europa a través de Park Lane y Dayhoff, distribuyendo productos con marcas locales de amplio reconocimiento como *Park Lane* en Europa y Asia y *Juicee Gumme* en los E.U.A.

Organización Barcel. Ocupa el segundo lugar en el mercado de botanas saladas en México después de Sabritas, empresa perteneciente a Pepsi Co. Esta última tiene una participación de mercado de 78%. Sin embargo, tomando en cuenta que BIMBO inició su participación en este mercado con la marca *Barcel* en 1977, ha logrado una muy buena posición dentro del mismo. Los demás competidores son marcas preponderantemente locales, sin que ninguno de ellos alcance una cobertura a nivel nacional. Actualmente, esta organización se encuentra exportando a E.U.A. e Inglaterra, bajo las marcas *Barcel* y *Viva México*.

A partir de 1992, la Compañía incursiona en el mercado de pastas para sopa con la adquisición de Pastas Montecristo, S. A. de C.V. Asimismo, en marzo de 1999, BIMBO y Grupo Mac’Ma firmaron una alianza estratégica, en la cual BIMBO participa con 51% del capital de las empresas Pastas Cora, S.A de C.V. y Pastas Cora de la Laguna, S.A. de C.V. La línea de productos de pastas bajo la marca *Montecristo*, está enfocada a ciertos sectores de la población, principalmente el sector gubernamental y se complementa con las líneas de pastas para sopa y pastas secas bajo las marcas *Cora*, *Rex* y *Pastí-Lara*, cuyo mercado es el sector privado, creando así una sinergia muy importante en cuanto a variedad, estilos de pastas y en tecnología.

En este mercado, el líder es la Moderna con una participación de mercado cercana al 35% y con la asociación descrita anteriormente, BIMBO alcanzó aproximadamente el 5% de participación. El resto del mercado se encuentra dividido entre diversos competidores como Nabisco y La Italiana.

H. INFORMACIÓN FINANCIERA POR ZONA GEOGRÁFICA

A continuación se presenta la información financiera de BIMBO por zona geográfica:

Area Geográfica	Al 31 de diciembre de		
	2000	1999	1998
	Ventas		
<i>México</i> ⁽¹⁾	23,335,143	22,962,016	22,113,066
<i>E.U.A.</i>	5,754,336	5,462,759	4,180,704
<i>Latinoamérica</i>	2,387,541	2,226,119	2,732,190
	Utilidad de Operación		
<i>México</i> ⁽¹⁾	3,414,096	3,123,365	3,061,014
<i>E.U.A.</i>	(81,950)	44,396	121,786
<i>Latinoamérica</i>	(85,554)	(134,238)	(371,088)
	UAFIDA		
<i>México</i> ⁽¹⁾	4,254,886	3,875,227	3,914,827
<i>E.U.A.</i>	111,301	285,687	269,329
<i>Latinoamérica</i>	81,699	41,875	(182,242)
	Activos totales		
<i>México</i> ⁽¹⁾	17,563,372	17,047,166	14,690,172
<i>E.U.A.</i>	4,406,172	4,805,112	5,056,249
<i>Latinoamérica</i>	2,651,922	2,481,109	2,921,745

Nota: Cifras consolidadas en miles de pesos constantes del 31 de diciembre de 2000.

(1) Incluye las operaciones de Ricolino en Europa.

I. ESTRUCTURA CORPORATIVA

BIMBO es una sociedad controladora que al 31 de diciembre de 2000 era propietaria directa o indirectamente de acciones en 75 subsidiarias y en 12 asociadas, estas últimas con una participación minoritaria. En la tabla que se muestra a continuación, se listan las empresas más importantes, el porcentaje de tenencia accionaria que BIMBO mantiene en dichas empresas, así como la actividad principal de las mismas:

Empresas Subsidiarias	Actividad Principal	Tenencia %
Tecebim, S.A. de C.V.	Actos de comercio	100.00
Secorbi, S.C.	Servicios administrativos	97.26
Central Impulsora, S.A. de C.V.	Servicios administrativos	100.00
Inmuebles Hogar, S.A. de C.V.	Arrendamiento de inmuebles	100.00
Bimabel International, LLC	Actos de comercio	100.00
Sales Coordinated, Inc.	Actos de comercio	100.00
Bimbo de Baja California, S.A. de C.V.	Fabricación y venta de pan, pasteles y galletas	100.00
Bimbo del Centro, S.A. de C.V.	Fabricación y venta de pan, pasteles y galletas	96.22
Bimbo de Chihuahua, S.A. de C.V.	Fabricación y venta de pan, pasteles y galletas	98.00
Bimbo del Golfo, S.A. de C.V.	Fabricación y venta de pan, pasteles y galletas	99.15
Panificación Bimbo, S.A. de C.V.	Fabricación y venta de pan, pasteles y galletas	99.31
Bimbo del Norte, S.A. de C.V.	Fabricación y venta de pan, pasteles y galletas	100.00
Bimbo de Occidente, S.A. de C.V.	Fabricación y venta de pan, pasteles y galletas	100.00
Bimbo del Pacífico, S.A. de C.V.	Fabricación y venta de pan, pasteles y galletas	98.80
Bimbo de Puebla, S.A. de C.V.	Fabricación y venta de pan, pasteles y galletas	89.37
Bimbo del Sureste, S.A. de C.V.	Fabricación y venta de pan, pasteles y galletas	98.50

Empresas Subsidiarias	Actividad Principal	Tenencia %
Bimbo de San Luis Potosí, S.A. de C.V.	Fabricación y venta de pan, pasteles y galletas	89.91
Bimbo de Toluca, S.A. de C.V.	Fabricación y venta de pan, pasteles y galletas	100.00
Bimbo del Noroeste, S.A. de C.V.	Fabricación y venta de pan, pasteles y galletas	99.97
Bimbo de Yucatán, S.A. de C.V.	Fabricación y venta de pan, pasteles y galletas	100.00
Industrial de Maíz, S.A. de C.V.	Fabricación y venta de tortillas y tostadas de maíz	96.90
Continental de Alimentos, S.A. de C.V.	Fabricación y venta de pan, pasteles y galletas	90.00
Tía Rosa, S.A. de C.V.	Fabricación y venta de pan, pasteles y galletas	100.00
Galletas Lara, S.A. de C.V.	Fabricación y venta de pan, pasteles y galletas	100.00
Marinela Baja California, S.A. de C.V.	Fabricación y venta de pan, pasteles y galletas	100.00
Marilara, S.A. de C.V.	Fabricación y venta de productos alimenticios	89.02
Productos Marinela, S.A. de C.V.	Fabricación y venta de pan, pasteles y galletas	97.52
Marinela del Norte, S.A. de C.V.	Fabricación y venta de pan, pasteles y galletas	89.33
Marinela de Occidente, S.A. de C.V.	Fabricación y venta de pan, pasteles y galletas	99.64
Marinela del Sureste, S.A. de C.V.	Fabricación y venta de pan, pasteles y galletas	90.00
Barcel México, S.A. de C.V.	Fabricación y venta de botanas y chocolates	100.00
Ricolino, S.A. de C.V.	Fabricación y venta de botanas y chocolates	93.72
Interrefacciones, S.A. de C.V.	Compra y venta de refacciones automotrices	94.27
Maquindal, S.A. de C.V.	Fabricación y venta de maquinaria y equipo para la industria	89.99
Moldes y Exhibidores, S.A. de C.V.	Fabricación de moldes	99.13
Proarce, S.A. de C.V.	Fabricación de estanterías	97.72
Productos de Leche Coronado, S.A. de C.V.	Fabricación y venta de productos alimenticios	99.95
Suandy de México, S.A. de C.V.	Fabricación y venta de pan, pasteles y galletas	98.35
Pastas Cora la Laguna, S.A. de C.V.	Fabricación y venta de productos alimenticios	51.00
Pastas Cora, S.A. de C.V.	Fabricación y venta de productos alimenticios	51.00
Bimbo de Argentina, S.A.	Fabricación y venta de pan, pasteles y galletas	100.00
Ideal, S.A.	Fabricación y venta de pan, pasteles y galletas	100.00
Bimbo de Colombia, S.A.	Fabricación y venta de pan, pasteles y galletas	60.00
Panificadora Bimbo de Costa Rica, S.A.	Fabricación y venta de pan, pasteles y galletas	100.00
Bimbo de El Salvador, S.A. de C.V.	Fabricación y venta de pan, pasteles y galletas	99.57
Bimbo de Centroamérica, S.A.	Fabricación y venta de pan, pasteles y galletas	98.51
Bimbo de Honduras, S.A. de C.V.	Fabricación y venta de pan, pasteles y galletas	75.00
Bimabel de Nicaragua, S.A.	Fabricación y venta de pan, pasteles y galletas	99.33
Bimbo del Perú, S.A.	Fabricación y venta de pan, pasteles y galletas	75.00
Marinela de Uruguay, S.A.	Distribución y venta de productos alimenticios	100.00
Bimbo de Venezuela, C.A.	Fabricación y venta de pan, pasteles y galletas	94.18
Bimbo Bakeries USA, Inc.	Fabricación y venta de pan, pasteles y galletas	100.00
Mrs. Baird's Bakeries Business Trust.	Fabricación y venta de pan, pasteles y galletas	100.00
Bimbo Cereal Foods, Inc.	Producción y venta de harina	80.00
Park Lane Confectionery	Confitería	100.00
BBU, Inc.	Actos de comercio	99.38

Empresas Asociadas	Actividad Principal	Tenencia %
Congelación y Almacenaje del Centro, S.A. de C.V.	Servicios de almacenaje y congelación	10.00
Efform, S.A. de C.V.	Fabricación y venta de papelería e impresión	24.00
Plásticos y Alambre Rogama, S.A. de C.V.	Fabricación y venta de envolturas	10.00
Novacel, S.A. de C.V.	Fabricación y venta de envolturas	41.83
Artes Gráficas Unidas, S.A. de C.V.	Fabricación y venta de envolturas	15.00
Uniformes y Equipo Industrial, S.A. de C.V.	Elaboración y venta de uniformes industriales	24.00
Polirama, S.A de C.V,	Compra y venta de refacciones automotrices	24.00
Productos Rich, S.A. de C.V.	Elaboración de productos panaderos y de repostería	18.02
Ovoplus, S.A. de C.V.	Elaboración de bases de huevo	25.00
Beta San Miguel, S.A. de C.V.	Productor de azúcar	8.00
Farmers Elevators of Dawn, Inc.	Producción y venta de harina	20.00
Dayhoff, Inc.	Confitería	50.00

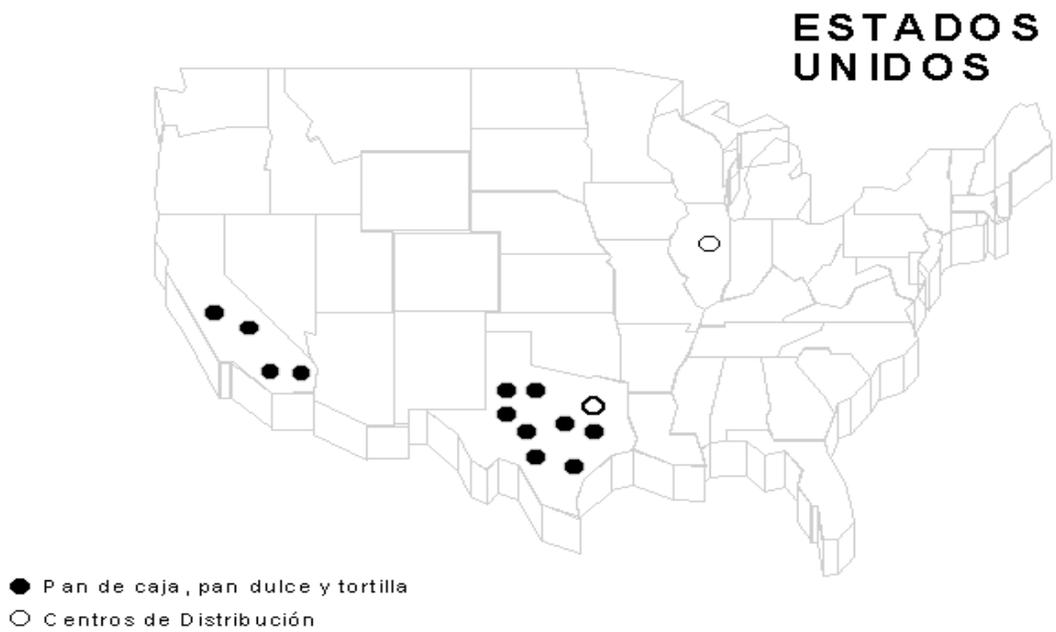
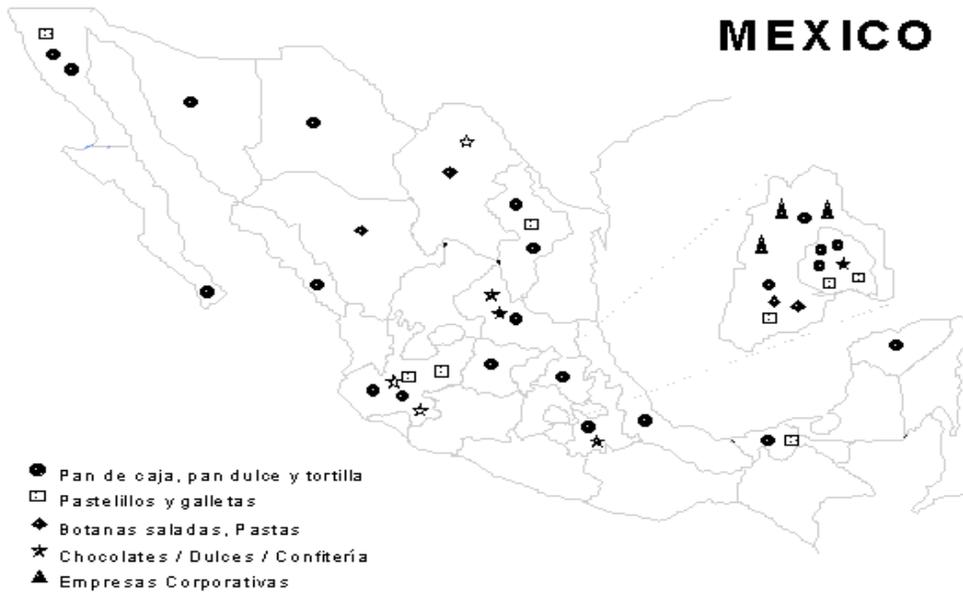
J. DESCRIPCIÓN DE PRINCIPALES ACTIVOS

INSTALACIONES

Instalaciones Productivas

BIMBO es una de las empresas de productos de panificación con mayor presencia a nivel mundial, ya que cuenta con 86 operaciones al 31 de diciembre de 2000 (de las cuales 77 son instalaciones de manufactura) a lo largo del continente americano, distribuidas en México, Argentina, Chile, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Perú, Venezuela, en los estados de Texas y California en los E.U.A., y en Europa, en Austria y la República Checa. La mayor parte de estas instalaciones se encuentran en México, en los estados de: Tabasco, Yucatán, Veracruz, Puebla, Estado de México, San Luis Potosí, Jalisco, Guanajuato, Durango, Sonora, Nuevo León, Chihuahua, Baja California, Baja California Sur, Sinaloa, Hidalgo, Coahuila y el Distrito Federal. Las instalaciones incluyen las líneas de pan blanco y dulce, bollerías, tortillas empacadas de harina de trigo y de maíz, tostadas, pastelitos, galletas, comida rápida, pastas, chicles, plantas mixtas de estos productos, confitería, botanas, plásticos, maquinaria y equipo y otras manufacturas afines. Las plantas tienen en conjunto un área de construcción total de 860,702 m² sobre una superficie total de terreno de 2,768,354 m² además de contar con una reserva de terrenos de 656,254 m². Cabe señalar que del total de activos arriba descritos, 91% son propiedad de BIMBO y el resto son locales rentados a terceros.

A continuación se muestra la localización de los principales activos de la Compañía por área geográfica y por línea de negocios:



Estado	Pan	Tortilla
Texas	Houston, San Antonio, Fort Worth, Dallas, Waco, Abilene y Lubbock	Houston y Grand Prairie
California	Los Angeles, Escondido y La Mirada	Los Angeles y Sacramento

LATINOAMÉRICA



EUROPA



- ☆ Chocolates / Dulces / Confitería
- Centros de Distribución

Cabe mencionar que el índice de accidentes viales ocurridos es muy bajo en comparación con el número de vehículos de transporte y de reparto que integran la flotilla del Grupo.

Mantenimiento de los Activos

A fin de que las operaciones de BIMBO no se vean afectadas repentinamente, se tiene como política el contar con mantenimiento preventivo, e inclusive predictivo, en todos sus activos, incluyendo maquinaria, equipos diversos y flota vehicular. Se tiene como objetivo el que todas las instalaciones del Grupo, así como sus equipos, presenten condiciones óptimas de operación y apariencia, cumpliendo con todas las normas y regulaciones gubernamentales, manteniendo en primera instancia un clima de bienestar y de seguridad para el personal.

Eventualmente, cuando la situación así lo requiere, se ejecuta mantenimiento correctivo, sin que esta situación represente una costumbre en la Compañía.

Sistema de Seguridad e Higiene

Conscientes de que los productos fabricados por el Grupo son para el consumo humano, se han establecido estrictas normas y políticas de orden e higiene. Para esto, se ha implantado un sistema de seguridad e higiene el cual, entre otras cosas contempla la capacitación continua de los trabajadores; la obligación en el uso de uniformes, guantes, tapabocas, gorras y todos aquellos accesorios que sean necesarios para asegurar la más estricta limpieza e higiene; la imposición de franjas sanitarias; la instalación de aire filtrado y presión positiva para evitar la entrada de polvo y optimizar el control de plagas. Actualmente, se han logrado estándares de seguridad de producto altamente competitivos a nivel mundial, certificados por renombrados auditores internacionales (Quality Bakers of America). Por otro lado, en lo que se refiere a la seguridad industrial, se han implementado sistemas que han impactado fuertemente en la reducción de los niveles de siniestros y de accidentes en las operaciones.

Garantías sobre Activos

BIMBO no ha otorgado garantías sobre sus activos para la obtención de créditos.

K. PROCESOS JUDICIALES, ADMINISTRATIVOS O ARBITRALES

A la fecha del presente Informe Anual, BIMBO no tiene conocimiento de que el Grupo, sus consejeros, accionistas principales o principales funcionarios, estén involucrados en procesos judiciales, administrativos o arbitrales que hayan tenido o pudieran tener un impacto significativo adverso sobre los resultados de operación y la posición financiera de la Compañía.

L. ACCIONES REPRESENTATIVAS DEL CAPITAL SOCIAL

BIMBO se constituyó originalmente bajo la denominación de Promoción de Negocios, S.A., mediante escritura pública número 10,670 de fecha 15 de junio de 1966, otorgada ante el licenciado Tomás O'Gorman, quien fuera titular de la Notaría Pública número 96 del Distrito Federal, cuyo primer testimonio quedó inscrito en el Registro Público de Comercio del Distrito Federal en la Sección Comercio bajo el número 299, a fojas 377, volumen 636, libro 3º; con un capital mínimo fijo de \$50,000,000.00 Pesos nominales representado por 50,000 acciones, con valor nominal de \$1,000.00 (Pesos nominales) cada una.

Desde su constitución, BIMBO ha tenido diversas modificaciones en su estructura de capital social, siendo las más relevantes las siguientes:

Por escritura número 10,752 de fecha 18 de julio de 1967, otorgada ante el mismo Notario que la anterior, cuyo primer testimonio quedó inscrito en el Registro Público de Comercio del Distrito Federal en la Sección Comercio, bajo el número 20, a fojas 26, volumen 647, libro 3º, se hizo constar la protocolización del acta de Asamblea General Extraordinaria de Accionistas celebrada el día primero de julio de 1966, en la cual se tomó el

acuerdo de aumentar su capital social a la suma de \$100 millones de pesos (equivalentes en la actualidad a \$100,000 pesos), moneda nacional, reformando al efecto el artículo sexto de los Estatutos.

Por escritura número 11,381 de fecha 4 de mayo de 1967, otorgada ante el mismo Notario que las anteriores, cuyo primer testimonio quedó inscrito en el Registro Público de Comercio del Distrito Federal en la Sección de Comercio, bajo el número 62, a fojas 98, volumen 667, libro 3º, se hizo constar la protocolización del acta de Asamblea General Extraordinaria de Accionistas celebrada el día veinte de abril de 1967, en la cual se tomó el acuerdo de aumentar su capital social a la suma de \$175 millones de pesos (equivalentes en la actualidad a \$175,000 pesos), reformando al efecto el artículo sexto de los Estatutos.

Posteriormente, por escritura número 23,942 de fecha 29 de julio de 1981, otorgada ante el licenciado Tomás O'Gorman, quien fuera titular de la Notaría Pública número 96 del Distrito Federal, cuyo primer testimonio quedó inscrito en el Registro Público de Comercio del Distrito Federal en el folio mercantil número 9,506, BIMBO adoptó la modalidad de sociedad anónima de capital variable.

Por escritura número 27,625 de fecha 27 de mayo de 1985, otorgada ante el mismo Notario que las anteriores, cuyo primer testimonio quedó inscrito en el Registro Público de Comercio del Distrito Federal en el folio mercantil número 9,506, la Compañía tomó el acuerdo de que el capital mínimo fijo de \$780 millones de pesos (equivalentes en la actualidad a \$780,000 pesos), estaría representado por 78,000,000 de acciones, sin expresión de valor nominal y el capital variable suscrito y pagado estaría representado por acciones Clase II, sin expresión de valor nominal, modificándose al efecto el artículo sexto de los Estatutos.

Por escritura número 28,210 de fecha 3 de abril de 1986, otorgada ante el mismo Notario que las anteriores, cuyo primer testimonio quedó inscrito en el Registro Público de Comercio del Distrito Federal en el folio mercantil número 9,506, la Compañía tomó el acuerdo de aumentar el capital social mínimo fijo a la suma de \$1,287,780,000 pesos (actualmente \$1,287,780 pesos). Asimismo, redujo su capital social mínimo fijo para quedar en la suma de \$324,480,000 Pesos (equivalentes en la actualidad a \$324,480 pesos), representada por 101,400,000 acciones comunes sin expresión de valor nominal, íntegramente suscritas y pagadas, reformando al efecto el artículo sexto de sus Estatutos.

Por escritura número 16,167 de fecha 15 de junio de 1992, otorgada ante el mismo Notario que la anterior, cuyo primer testimonio quedó inscrito en el Registro Público de Comercio del Distrito Federal en el folio mercantil número 9,506, la Compañía tomó el acuerdo de aumentar el capital variable de la Compañía mediante la emisión de 16,900,000 acciones ordinarias nominativas Clase II, sin expresión de valor nominal y reformar los artículos quinto, sexto, octavo, décimo quinto y décimo noveno de sus estatutos sociales.

En Asamblea General Extraordinaria de Accionistas, celebrada el 25 de enero de 1994, se tomaron entre otros acuerdos: (i) convertir el capital variable de la Compañía, representado por 219,700,000 acciones, en parte del capital mínimo fijo; (ii) aumentar el capital mínimo fijo de la Compañía, mediante la capitalización de la cuenta de prima por suscripción de acciones, en la cantidad de \$214,990,534 (pesos nominales); (iii) aumentar el capital mínimo fijo de la Compañía, mediante la emisión de 13,900,000 acciones ordinarias, nominativas, de la Serie "A", sin expresión de valor nominal y cambiar la cláusula relativa a extranjeros a cláusula de admisión de extranjeros. En virtud de lo anterior, el capital mínimo fijo de BIMBO quedó establecido en la cantidad de \$626,068,054 (pesos nominales), representado por 335,000,000 de acciones ordinarias, nominativas, Serie "A", sin expresión de valor nominal, íntegramente suscritas y pagadas.

Posteriormente, en Asamblea General Extraordinaria de Accionistas, celebrada el 19 de febrero de 1998, se acordó reformar la estructura del capital social de BIMBO, aumentando el número de acciones representativas del capital fijo, sin que se modificase el monto de éste, mediante una división ("*split*") de acciones que se llevó a cabo en marzo de ese mismo año y que consistió en entregar cuatro acciones nuevas por cada acción en circulación, con lo cual el capital social quedó representado por 1,340,000,000 acciones de la Serie "A", ordinarias, nominativas, sin expresión de valor nominal, íntegramente suscritas y pagadas.

En Asamblea General Extraordinaria de Accionistas, celebrada el 28 de abril de 1998, se acordó aumentar el capital de la Compañía en su parte fija, mediante la emisión de 37,222,222 acciones ordinarias, nominativas, de la Serie "A", sin expresión de valor nominal, en el entendido de que, respetando el derecho de preferencia de los accionistas y ofreciendo, en su caso, dichas acciones a terceras personas para su suscripción y pago, dicho aumento de capital se consideraría realizado únicamente por el monto de las acciones que hubiesen sido

suscritas y pagadas a más tardar el 24 de mayo de 1998, debiéndose cancelar las acciones que a dicha fecha no hubiesen sido suscritas y pagadas. En virtud de lo anterior, y a la fecha indicada por la Asamblea de Accionistas, el aumento de capital de BIMBO correspondió a la suscripción y pago de 27,400,000 acciones ordinarias, nominativas, Serie "A", sin expresión de valor nominal.

El capital social de BIMBO antes de la oferta de acciones de 1999, se encontraba representado por 1,367,400,000 acciones ordinarias, nominativas, Serie "A", sin expresión de valor nominal, íntegramente suscritas y pagadas, todas representativas del capital fijo.

En Asamblea General Extraordinaria de Accionistas, celebrada el 27 de abril de 1999, los accionistas de BIMBO acordaron la emisión de 60,000,000 de acciones Serie "A", ordinarias, sin expresión de valor nominal, representativas del capital mínimo fijo y sin derecho a retiro de la Compañía. En virtud de lo anterior, y a la fecha indicada por la Asamblea de Accionistas, el aumento de capital de BIMBO correspondió a la suscripción y pago de 54,200,000 acciones ordinarias, nominativas, Serie "A", sin expresión de valor nominal.

El 24 de agosto de 1999, mediante escritura número 35,462, otorgada ante el licenciado Rogelio Magaña Luna, titular de la Notaría Pública número 156 del Distrito Federal, cuyo primer testimonio quedó inscrito en el Registro Público de Comercio del Distrito Federal en el folio mercantil número 9506, la Compañía cambió su denominación a Grupo Bimbo, S. A. de C.V.

Al 31 de diciembre de 2000, el capital de la Compañía estaba constituido por un total de 1,421,600,000 acciones Serie "A" emitidas, ordinarias, sin expresión de valor nominal, representativas del capital mínimo fijo y sin derecho a retiro. De dichas acciones Serie "A", 1,417,935,000 corresponden a acciones en circulación y la diferencia la constituyen acciones en tesorería que fueron adquiridas a través de la reserva para recompra de acciones propias de la Compañía. (Ver IV.1. "– Recompra por parte de BIMBO de sus propias acciones").

De acuerdo a los Estatutos, el capital variable no podrá exceder de diez veces el importe del capital fijo sin derecho a retiro y se encontrará representado, en su caso, por acciones de la Serie "B", ordinarias, nominativas, sin expresión de valor nominal y/o por acciones sin voto o de voto limitado, nominativas, sin expresión de valor nominal, las cuales serán denominadas con el nombre de Serie que determine la Asamblea que apruebe su emisión. En ningún momento las acciones sin voto y/o de voto limitado podrán representar más del 25% del total del capital social. (Ver IV.1. "Estatutos Sociales y otros Convenios").

M. DIVIDENDOS

El decreto, monto y pago de dividendos se determina por el voto de la mayoría de los tenedores de las acciones Serie "A", generalmente con base en la recomendación del Consejo de Administración de BIMBO. La siguiente tabla muestra los dividendos pagados en efectivo sobre cada acción Serie "A", así como el número de acciones Serie "A" en circulación durante los ejercicios que se indican:

Año	Número de acciones Serie "A" en circulación (en miles)	Dividendo por acción Serie "A" (en pesos nominales)	Monto total de los dividendos pagados (en miles de pesos nominales)
1997	335,000	0.30	\$100,500
1998 (mayo)	1,340,000	0.09	\$120,600
1998 (mayo)	1,340,000	0.61 ⁽¹⁾	\$817,400
1998 (diciembre)	1,367,400	0.15 ⁽²⁾	\$205,110
2000 (mayo)	1,421,600	0.15	\$213,240

⁽¹⁾Dividendo extraordinario.

⁽²⁾Dividendo del ejercicio 1999 pagado por anticipado.

El pago de dividendos a los tenedores de las acciones Serie "A" de BIMBO debe ser aprobado por la Asamblea General Ordinaria de Accionistas. (Ver IV.1. "Estatutos Sociales y Otros Convenios"). Después de llevada a cabo la oferta de acciones de 1999, los Accionistas Principales son propietarios de la mayoría de las acciones Serie "A" y, en tanto continúen siendo propietarios de la mayoría de dichas acciones, seguirán decidiendo sobre

las políticas, forma, monto y pago de dividendos. (Ver IV.2. “– Accionistas Principales” y I.3.“Factores de Riesgo”).

Históricamente, la Compañía ha pagado dividendos provenientes de las utilidades generadas durante cada período. La Compañía prevé mantener esta política en el futuro, no obstante, no existe garantía de que dicha política prevalezca. (Ver la Nota 14 a los Estados Financieros Anuales).

El monto de los dividendos dependerá principalmente de los resultados de operación, la situación financiera, los proyectos futuros, los requerimientos de capital y otras consideraciones generales de negocios de la Compañía, así como de otros factores que el Consejo de Administración y los tenedores de las acciones Serie “A” consideren importantes. Las compañías tenedoras, como es el caso de BIMBO, sólo pueden distribuir las utilidades de sus subsidiarias, una vez que hayan sido recibidas como dividendos.

De conformidad con los Estatutos y la Ley General de Sociedades Mercantiles, las utilidades netas de BIMBO deben aplicarse de la siguiente manera:

- Primero, debe separarse cuando menos 5% de las utilidades netas de BIMBO para constituir y, si fuera necesario, para reconstruir una reserva legal, hasta que el monto de dicha reserva sea igual a 20% del capital social. Al 31 de diciembre de 2000, el monto de la reserva legal de BIMBO era de \$286.5 millones de pesos, equivalentes a 12.5% de su capital social.
- Segundo, los tenedores de las acciones Serie “A” pueden determinar la asignación de un determinado porcentaje de las utilidades netas a la constitución de cualquier reserva especial, incluyendo una reserva para la recompra de acciones en circulación mediante operaciones de mercado.
- Tercero, el resto de las utilidades netas puede distribuirse a los accionistas en forma de dividendos. Los montos decretados como dividendos se pagarán a los tenedores de las acciones Serie “A”.

Los dividendos que se paguen a partir de 1999 a personas físicas o residentes en el extranjero, están sujetos a la retención del ISR a una tasa efectiva de 7.5 al 7.7% , la cual varía según el año en que las utilidades hayan sido generadas. Además, en caso de repartir utilidades que no hubieran causado el impuesto aplicable a la Compañía, éste tendrá que pagarse al distribuir el dividendo. Por lo anterior, la Compañía debe llevar la cuenta de las utilidades sujetas a cada tasa. Las que ya pagaron el impuesto aplicable a la empresa ascienden a aproximadamente \$11.2 millones de pesos al 31 de diciembre de 2000. (Ver la Nota 14 a los Estados Financieros Anuales). Cabe mencionar que en este último caso, el pago de ISR por este concepto sería a cargo de los accionistas que reciban el dividendo.

III. INFORMACION FINANCIERA

1. INFORMACIÓN FINANCIERA SELECCIONADA

Los Estados Financieros han sido preparados de conformidad con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados en México, incluyendo el Boletín B-10 y B-15 del IMCP y todas sus adecuaciones. Asimismo, a partir de enero de 2000, la Compañía adoptó las disposiciones del Boletín D-4 sobre "Tratamiento contable del ISR y de la participación de los trabajadores en la utilidad" del IMCP. Por lo tanto, a menos que se indique lo contrario, toda la información contenida en los Estados Financieros que se incluyen en el presente Informe Anual ha sido expresada en miles de pesos constantes de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2000.

La siguiente tabla presenta un resumen de la información financiera consolidada derivada de los Estados Financieros Anuales del Grupo por cada uno de los ejercicios que terminaron el 31 de diciembre de 2000, 1999 y 1998. La información que se incluye debe revisarse en conjunto con dichos Estados Financieros y sus notas respectivas.

Asimismo, dicho resumen deberá revisarse con todas las explicaciones proporcionadas por la administración del Grupo a lo largo de este capítulo, especialmente en la sección "Comentarios y Análisis de la Administración sobre los Resultados de Operación y Situación Financiera de la Compañía".

	Ejercicios que terminaron el 31 de diciembre de		
	2000	1999	1998
	(miles de Pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2000)		
Datos del Estado de Resultados:			
Ventas netas ⁽¹⁾	\$ 31,477,020	\$ 30,650,894	\$ 29,025,960
Costo de ventas	13,775,918	13,841,398	13,614,462
Utilidad bruta	17,701,102	16,809,496	15,411,498
Gastos de Operación:			
Distribución y venta	12,377,904	12,070,229	10,964,333
Administración	2,076,606	1,705,744	1,635,453
Utilidad de operación	14,454,510	13,775,973	12,599,786
Utilidad de operación	3,246,592	3,033,523	2,811,712
Resultado financiero integral:			
Intereses pagados, neto	(14,305)	(262,455)	(398,483)
(Pérdida) Utilidad cambiaria, neta	(63,552)	113,225	(590,899)
Utilidad por posición monetaria	3,962	507,717	677,774
Utilidad por posición monetaria	(73,895)	358,487	(311,608)
Otros (gastos) ingresos, neto	(125,646)	(197,106)	66,118
Utilidad en venta de subsidiarias	-	141,345	-
Utilidad antes de provisiones	3,047,051	3,336,249	2,566,222
Provisiones para:			
Impuesto sobre la renta del año	1,236,563	901,776	842,700
Impuesto sobre la renta diferido	(301,455)	-	-
Impuestos al activo	(16,633)	-	-
Participación de los trabajadores en las utilidades del año	329,953	324,704	301,641
Utilidad antes de participación en los resultados de compañías asociadas	1,248,428	1,226,480	1,144,341
Utilidad antes de participación en los resultados de compañías asociadas	1,798,623	2,109,769	1,421,881
Participación en los resultados de compañías asociadas	46,033	41,810	32,973
Utilidad neta del año	1,844,656	2,151,579	1,454,854
Utilidad neta del año aplicable a:			
Accionistas mayoritarios	1,816,927	2,097,060	1,421,881
Accionistas minoritarios	27,729	54,519	32,973
Utilidad neta del año aplicable a:	1,844,656	2,151,579	1,454,854
Datos del Balance General:			
Total del activo circulante	\$ 7,500,647	\$ 6,703,807	\$ 4,211,890
Inversión en acciones y obligaciones	531,322	596,713	531,560
Propiedades, planta y equipo, neto	13,421,863	13,529,890	14,398,921
Crédito mercantil, neto ⁽²⁾	2,608,149	2,984,900	3,118,051
Otros activos, neto	559,485	518,077	407,744
Activo total	24,621,466	24,333,387	22,668,166
Total del pasivo circulante	\$ 4,800,528	\$ 4,057,478	\$ 4,063,024
Impuesto sobre la renta a largo plazo	14,546	48,761	-
Impuesto sobre la renta diferido ⁽³⁾	1,454,926	-	-
Deuda a largo plazo ⁽⁴⁾	2,659,111	3,996,160	4,838,670
Pasivo total	8,929,111	8,102,399	8,901,694
Inversión de los accionistas mayoritarios	15,403,547	15,852,303	13,209,538
Inversión de los accionistas minoritarios	288,808	378,685	556,934
Total de inversión de los accionistas	15,692,355	16,230,988	13,766,472

2. COMENTARIOS Y ANÁLISIS DE LA ADMINISTRACIÓN SOBRE LOS RESULTADOS DE OPERACIÓN Y SITUACIÓN FINANCIERA DE LA COMPAÑÍA.

El siguiente análisis debe leerse en forma conjunta con los Estados Financieros Anuales y con las notas que los acompañan, los cuales han sido preparados de conformidad con Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados en México. La información financiera está expresada en miles de pesos constantes de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2000, a menos que se especifique lo contrario.

A. RESULTADOS DE OPERACIÓN

Análisis comparativo de los ejercicios terminados el 31 de diciembre de 2000 y 1999

Ventas netas

La Compañía finalizó el año 2000 mostrando un incremento moderado en sus ventas. Al cierre del ejercicio, los ingresos acumulados ascendieron a \$31,477,020, 2.7% más altos que los obtenidos durante 1999, habiéndose comportado de manera diferente en cada una de las regiones en las que opera. Así, las ventas en México crecieron 1.6%, en E.U.A. 5.3% y en Latinoamérica 7.3%.

En México, dos hechos importantes que se deben tomar en cuenta son, por una parte, que durante el año 2000 BIMBO no incrementó los precios de los productos de sus principales categorías y, por otra, que no contó con los ingresos que generaban los negocios agroindustriales vendidos a finales de 1999, lo que provocó una disminución de 0.5 puntos porcentuales en el crecimiento de las ventas en esta región. Las unidades de negocio con el mejor desempeño fueron Organización Bimbo y Organización Barcel, las cuales mostraron un crecimiento sostenido en sus ingresos durante todo el año; cabe mencionar que el mercado de botanas creció significativamente y Barcel mantuvo su participación gracias a una estrategia de diferenciación de productos, soportada en un número mayor de promociones en comparación con años anteriores. Finalmente, Organización Marinela presentó una contracción en sus ingresos con respecto a los del año anterior debido, fundamentalmente, a que durante el año enfrentó a una competencia más agresiva, tanto en precios como en nuevos productos, especialmente en los segmentos de "snacks" y galletas.

En Estados Unidos, los ingresos a nivel acumulado que generó BIMBO a través de su división BBU, mostraron un comportamiento muy favorable derivado, principalmente, de dos factores: i) un aumento en las ventas de la región sureste del país, gracias a la incursión de Mrs. Baird's en nuevos mercados; y ii) por contar con tres meses más de ingresos de Four-S Bakeries, adquirida en marzo de 1999.

Las operaciones en Latinoamérica mostraron un buen desempeño durante el 2000, con un incremento en las ventas en prácticamente todos los países en donde se opera. La principal razón de este comportamiento fue una mejor estrategia de comercialización ligada a un mayor dinamismo del nivel de consumo de la población en esa región.

Derivado de lo anterior, en 2000 las ventas nacionales representaron el 74.1% de los ingresos totales, mientras que los ingresos por ventas internacionales representaron el 25.9%.

	2000	1999	INCREMENTO
MÉXICO	\$ 23,335,143	\$ 22,962,016	1.6%
ESTADOS UNIDOS	\$ 5,754,336	\$ 5,462,759	5.3%
LATINOAMÉRICA	\$ 2,387,541	\$ 2,226,119	7.3%
TOTAL	\$ 31,477,020	\$ 30,650,894	2.7%

Costo de Ventas

Este rubro finalizó el año en \$13,775,918, mostrando una tendencia a la baja gracias al incremento en el nivel de eficiencia operativa, a la disminución en los precios de algunas materias primas y a la relativa estabilidad de peso frente al dólar, situación que favorece la compra de insumos sujetos a precio internacional. Expresado como porcentaje de las ventas, se redujo 1.4 puntos porcentuales al pasar de 45.2% en 1999, a 43.8% en el 2000, lo que permitió que el margen bruto aumentara de 54.8% a 56.2% respectivamente, el más alto en los últimos 15 años.

Gastos de Operación

Los gastos de operación, por su parte, ascendieron a \$14,454,510, con lo que mantuvieron un comportamiento relativamente estable con respecto al año anterior, incrementándose 1.0 punto porcentual sobre las ventas, al pasar de 44.9% en 1999 a 45.9% en el 2000. Este crecimiento se explica, principalmente, por un aumento en los gastos de publicidad y promoción, así como por los gastos relacionados con la implementación de los nuevos sistemas ERP (Enterprise Resource Planning), los gastos de consultoría incurridos en diversos proyectos y por los incrementos en los costos de combustibles y energía.

Utilidad de Operación

Como resultado de lo anterior, la utilidad de operación aumentó 7.0%, al pasar de \$3,033,523 en 1999, a \$3,246,592 en el 2000, mientras que el margen operativo se incrementó 0.4 puntos porcentuales al pasar de 9.9% a 10.3%, respectivamente, el más alto en los últimos 6 años.

	2000	1999	INCREMENTO
MÉXICO	\$ 3,414,096	\$ 3,123,365	9.3%
ESTADOS UNIDOS	\$ (81,950)	\$ 44,396	N.A.
LATINOAMÉRICA	\$ (85,554)	\$ (134,238)	(36.3%)
TOTAL	\$ 3,246,592	\$ 3,033,523	7.0%

En lo que respecta a la capacidad de generación de fondos de la Compañía, cabe mencionar que la utilidad de operación más depreciación y amortización (UAFIDA) acumulada durante el año ascendió a \$4,447,886, representando 14.1% sobre ventas. Esta cifra fue 5.8% mayor a la obtenida en 1999.

	2000	1999	INCREMENTO
MÉXICO	\$ 4,254,886	\$ 3,875,227	9.8%
ESTADOS UNIDOS	\$ 111,301	\$ 285,687	(61.0%)
LATINOAMÉRICA	\$ 81,699	\$ 41,875	95.1%
TOTAL	\$ 4,447,886	\$ 4,202,789	5.8%

Resultado Financiero Integral

Los factores que definieron el comportamiento del resultado financiero integral fueron, principalmente, la reducción en los niveles del apalancamiento y de la inflación y un entorno económico cambiante, particularmente en lo que se refiere a la paridad peso-dólar. La combinación de estos factores dio como resultado que este rubro pasara de representar un ingreso de \$358,487 en 1999, a un costo de \$73,895 en el 2000.

Utilidad Neta Mayoritaria

La combinación de todos los eventos mencionados anteriormente originó que la utilidad neta mayoritaria al 31 de diciembre de 2000 ascendiera a \$1,816,927, 13.4% menor a la obtenida el año anterior. Cabe señalar que en 1999 se realizó la venta de los negocios agroindustriales, obteniéndose por esta operación un ingreso extraordinario por \$141,345, situación que afecta en la comparación anual. En lo que respecta al margen neto mayoritario, se redujo de 6.8% en 1999 a 5.8% en el 2000.

Utilidad por Acción

Al cierre de 2000, la utilidad por acción fue de \$1.28 pesos, 8.6% menor a la obtenida en 1999 si no se considera la utilidad extraordinaria que generó la venta de los negocios agroindustriales en ese ejercicio.

Análisis comparativo de los ejercicios terminados el 31 de diciembre de 1999 y 1998

Ventas netas

Durante 1999 las ventas netas consolidadas de la Compañía ascendieron a \$30,650,894, lo que representó un incremento de 5.6% con respecto a 1998. Este crecimiento tuvo su origen en un crecimiento de 3.8% en las operaciones en México y en un aumento del 11.2% en las operaciones en el extranjero, resultado de la incorporación de Mrs. Baird's (mayo 1998) y Four-S (marzo de 1999) en los E.U.A. y de Bimbo del Perú (octubre de 1998) en Latinoamérica.

Derivado de lo anterior, en 1999 las ventas nacionales representaron el 74.9% de los ingresos totales, mientras que los ingresos por ventas internacionales representaron el 25.1%.

Cabe enfatizar que el crecimiento de las operaciones internacionales se obtuvo a pesar de que la apreciación en términos reales del peso frente al dólar produjo un impacto negativo en los ingresos provenientes del extranjero y de que en algunos países de Latinoamérica, en los que la Compañía opera, las variables macroeconómicas presentaron un comportamiento adverso.

	1999	1998	INCREMENTO
MÉXICO	\$ 22,962,016	\$ 22,113,066	3.8%
ESTADOS UNIDOS	\$ 5,462,759	\$ 4,180,704	30.7%
LATINOAMÉRICA	\$ 2,226,119	\$ 2,732,190	(18.5%)
TOTAL	\$ 30,650,894	\$ 29,025,960	5.6%

Costo de Ventas

Durante 1999, el costo de ventas ascendió a \$13,841,398, esto representó un incremento del 1.7% con respecto a 1998; sin embargo, expresado como porcentaje de las ventas netas, mantuvo su tendencia a la baja influenciado principalmente por una mayor eficiencia operativa, por la caída en los precios del trigo y por la apreciación del peso frente al dólar, situación que favoreció el costo de los insumos sujetos a precio internacional.

Como resultado de lo anterior, el costo de ventas consolidado pasó de 46.9% sobre ventas en 1998 a 45.2% sobre ventas en 1999.

Gastos de Operación

Los gastos de operación a nivel consolidado, ascendieron a \$13,775,973, 9.3% mayores a los generados en 1998; expresados como porcentaje de las ventas aumentaron 1.5 puntos porcentuales al pasar de 43.4% en 1998 a 44.9% en 1999.

Este incremento tuvo su origen principalmente en los siguientes factores: (i) mayor gasto en publicidad y promociones por los lanzamientos de nuevos productos, así como para reforzar la imagen y el posicionamiento de la Compañía en todos sus mercados; (ii) incremento en los gastos de distribución; (iii) gastos extraordinarios incurridos en la consolidación de las operaciones en Estados Unidos; y (iv) incremento en términos reales de los sueldos y salarios del personal administrativo y de ventas.

Utilidad de Operación

La economía lograda en el costo de ventas permitió que, en 1999, la utilidad de operación a nivel consolidado ascendiera a \$3,033,523, 7.9% mayor a la de 1998, lo que representó a su vez un incremento en el margen operativo de 9.7% a 9.9%, respectivamente.

	1999	1998	INCREMENTO
MÉXICO	\$ 3,123,365	\$ 3,061,014	2.0%
ESTADOS UNIDOS	\$ 44,396	\$ 121,786	(63.5%)
LATINOAMÉRICA	\$ (134,238)	\$ (371,088)	(63.8%)
TOTAL	\$ 3,033,523	\$ 2,811,712	7.9%

Asimismo, la utilidad de operación más depreciación y amortización (UAFIDA) acumulada durante el año ascendió a \$4,202,789, representando 13.7% sobre ventas. Este monto fue 5.0% mayor al obtenido en 1998.

	1999	1998	INCREMENTO
MÉXICO	\$ 3,875,227	\$ 3,914,827	(1.0%)
ESTADOS UNIDOS	\$ 285,687	\$ 269,329	6.1%
LATINOAMÉRICA	\$ 41,875	\$ (182,242)	N.A.
TOTAL	\$ 4,202,789	\$ 4,001,914	5.0%

Resultado Financiero Integral

Los resultados financieros de la Compañía terminaron el año siendo muy positivos, entre otras razones, por la utilidad cambiaria proveniente de la apreciación del peso frente al dólar; por la importante reducción en los intereses netos pagados al tener un menor nivel de endeudamiento y por la utilidad por posición monetaria.

La combinación de todo lo anterior generó que el resultado financiero integral pasara de representar un costo de \$311,608 en 1998, a aportar un ingreso de \$358,487 en 1999.

Utilidad en Venta de Subsidiarias

Durante el último mes de 1999, BIMBO concluyó la venta de sus negocios agroindustriales, compuestos por seis molinos de trigo y por su negocio de frutas y vegetales procesados. El monto de esta operación ascendió a \$140.6 millones de dólares, de los cuales, \$106 millones de dólares correspondieron al precio de venta y el resto al pago de pasivos.

Por esta operación, la Compañía obtuvo utilidades extraordinarias que ascendieron a \$141,345.

Utilidad Neta Mayoritaria

Como resultado de lo descrito anteriormente, la utilidad neta mayoritaria aumentó 47.5% al pasar de \$1,421,881 en 1998 a \$2,097,060 en 1999, generando a su vez que el margen neto mayoritario pasara de 4.9% a 6.8% respectivamente.

Utilidad por Acción

Al cierre de 1999 la utilidad por acción fue de \$1.50 pesos, mostrando un incremento de 42.9% con respecto a 1998, no obstante el aumento en el número de acciones en circulación. Cabe señalar que, si se excluye la utilidad por acción derivada de la venta de las empresas subsidiarias, mencionada anteriormente, la utilidad por acción habría sido de \$1.40 pesos y el incremento con respecto a 1998, de 33.3%.

B. SITUACIÓN FINANCIERA, LIQUIDEZ Y RECURSOS DE CAPITAL

Inversiones, liquidez y fuentes de financiamiento

En el período comprendido entre enero de 1998 y diciembre del 2000, BIMBO ha realizado importantes inversiones de capital en sus operaciones a nivel nacional y en forma muy importante a nivel internacional, tanto por la instalación de plantas nuevas, como por la adquisición de empresas existentes, tal como se menciona a continuación:

Durante el año 2000, realizó inversiones de tipo operativo por una cifra aproximada a \$114 millones de dólares, los cuales se destinaron al mantenimiento de las instalaciones productivas, ampliación y construcción de líneas de producción y para la implementación de la primera etapa de un sistema de administración integral de negocio denominado ERP (*Enterprise Resource Planning*).

Adicionalmente, en noviembre de ese mismo año, BIMBO adquirió a Pan Pyc, la segunda empresa panificadora más importante de Perú, consolidando su liderazgo en ese país y, en diciembre, adquirió a la empresa guatemalteca de panificación La Mejor, con lo que espera reforzar su presencia en los mercados de Guatemala, El Salvador y Honduras.

Durante 1999, la Compañía efectuó diversas adquisiciones, asociaciones y escisiones estratégicas en los segmentos de negocio en los que participa, tal y como se menciona a continuación:

En los Estados Unidos adquirió la totalidad de las acciones de Four-S Bakeries, empresa panificadora localizada en California, consolidando así su participación en esta región. Asimismo, concretó una asociación al 50% con Dayhoff Inc., empresa comercializadora de dulces y chocolates en gran parte de ese país.

En México llevó a cabo una asociación estratégica con Grupo Mac'Ma, S.A. de C.V. al adquirir el 51% de participación en las empresas Pastas Cora, S.A. de C.V. y Pastas Cora la Laguna, S.A. de C.V., reforzando con esto su negocio de pastas.

En Latinoamérica adquirió los derechos sobre la marca *Tulipán* en Costa Rica; firmó un acuerdo con McDonald's, por medio del cual se convierte en proveedor exclusivo de toda la bollería para la cadena de restaurantes en Venezuela, Colombia y Perú y adquirió algunos activos para reforzar su segunda planta panificadora en Colombia, ampliando su presencia en ese país.

En Europa adquirió dos plantas, una en Austria y otra en la República Checa, en las cuales producirá chocolates y gomas de grenetina. Estas unidades se adicionan a la operación de Park Lane Confectionery, empresa con sede en Alemania constituida como una comercializadora de productos de confitería. Cabe mencionar que Park Lane consolida sus resultados en Organización Ricolino.

Por otra parte, como se mencionó anteriormente, el 23 de diciembre de 1999, BIMBO celebró un contrato de compraventa de acciones con Cocape, S.A. de C.V., por medio del cual vendió a esta última, el 100% de su

tenencia accionaria de las compañías dedicadas a la producción de harina de trigo y mermeladas. El monto de la operación ascendió a \$140.6 millones de dólares, de los cuales \$106 millones de dólares correspondieron al precio de venta y el resto al pago de pasivos de las empresas vendidas con BIMBO. Asimismo, como parte del pago total, la Compañía recibió obligaciones subordinadas convertibles en acciones de la compañía adquirente, por el equivalente en pesos de \$9.4 millones de dólares. Por esta operación la Compañía obtuvo una utilidad de \$141,345.

Esta desinversión respondió a la decisión estratégica de concentrarse en los negocios orientados al consumidor y otorgarle una dinámica propia a los negocios agroindustriales. Cabe señalar que los negocios vendidos continúan abasteciendo una parte importante de las harinas de trigo y mermeladas que la Compañía utiliza para su producción.

Finalmente, resulta importante mencionar que Grupo completó satisfactoria y oportunamente su programa de transición en sistemas de cómputo hacia el año 2000. La inversión estimada que se destinó para este proyecto representó \$5 millones de dólares.

Dichas inversiones se reflejan en la siguiente tabla:

Ejercicios que terminaron el 31 de diciembre	2000	1999	1998
Inversiones:			
Obligaciones convertibles en capital	\$ (89,425)	\$ -	\$ -
Disminución (Incremento) en la inversión en acciones de asociadas y otras	200,849	(23,343)	243,418
Adiciones de propiedades, planta y equipo, menos valor neto de retiros	(1,093,267)	(1,959,864)	(1,762,884)
Costo de propiedades, planta y equipo de subsidiaria vendida	-	980,419	-
Incremento neto en otros activos	(25,252)	(71,204)	(7,755)
(Disminución) incremento del crédito mercantil	167,514	(40,176)	(2,725,317)
Efecto por incorporación de subsidiaria adquirida	-	-	(742,911)
	<u>\$ (839,581)</u>	<u>\$ (1,114,168)</u>	<u>\$ (4,995,449)</u>

Estas inversiones han sido financiadas con recursos obtenidos de su operación y a través de financiamientos a largo plazo denominados en dólares, tal como se detalla a continuación:

El 13 de mayo de 1999, la Compañía realizó un aumento de capital a través de una oferta pública de acciones que permitió un incremento de \$1,073,160 (valor nominal) mediante la emisión de 54,200,000 acciones. De esta forma, el capital social en su parte fija quedó representado por 1,421,600,000 acciones ordinarias, nominativas serie "A", sin expresión de valor nominal.

Dicho aumento en el capital, así como su importante generación de flujo de efectivo, le permitieron a BIMBO reforzar la solidez de su estructura financiera, disminuyendo la relación deuda neta a capital contable consolidado de 33.9% en 1998, a 13.6% en 1999 y prácticamente a 0% en el 2000.

El 17 de agosto de 1998, la Compañía contrató un préstamo con Bank of Montreal por \$200 millones de dólares, el cual fue dispuesto en esa fecha y destinado para la adquisición del 100% de las acciones de Mrs. Baird's. El vencimiento de dicho préstamo es a cinco años incluyendo un período de gracia de dos años. (Ver la Nota 10 a los Estados Financieros Anuales). Este financiamiento devenga intereses variables a la tasa LIBOR más 0.9375% en el primer año; LIBOR más 1% en el segundo año; LIBOR más 1.0625% en el tercer año y

LIBOR más 1.125% a partir del cuarto año. Este financiamiento será pagadero mediante 13 amortizaciones trimestrales a partir del 17 de agosto de 2000.

El 17 de octubre de 1997, la Compañía contrató un financiamiento con ING Baring (U.S.) Capital Corporation ("ING") por \$100 millones de dólares, el cual fue destinado al pago del remanente de un préstamo que tenía contratado con International Finance Corporation ("IFC") obtenido en 1991 y al pago de otros préstamos en dólares a corto plazo. Este financiamiento devenga una tasa de interés de LIBOR más 0.675% y será pagado en 2 exhibiciones iguales el 17 de septiembre del 2001 y 2002.

El 18 de septiembre de 1998, la Compañía celebró un contrato de cambio de tasa de interés (SWAP) con el Citibank, N.A. con una duración de tres años a partir del 17 de marzo de 1999 y con pagos trimestrales a partir de esa fecha, mediante el cual la tasa de interés es de 5.09% anual fija sobre el financiamiento contratado con ING. (Ver la Nota 10 a los Estados Financieros Anuales).

El 2 de febrero de 1996, la Compañía contrató un crédito con el IFC por \$140 millones de dólares, el cual fue destinado para el pago de sus préstamos en dólares a corto plazo vigentes al 31 de diciembre de 1995. (Ver la Nota 10 a los Estados Financieros Anuales).

Existen otros préstamos directos y quirografarios que se encuentran contratados con ciertas instituciones bancarias denominados en dólares o en las monedas de curso legal de los países de origen de algunas subsidiarias de la Compañía en el extranjero, los cuales causan intereses a tasas variables. (Ver la Nota 10 a los Estados Financieros Anuales).

Dichos financiamientos se reflejan en la siguiente tabla:

Ejercicios que terminaron el 31 de diciembre	2000	1999	1998
Financiamiento			
Variación neta de préstamos bancarios y deuda a largo plazo en términos reales	\$ (344,801)	\$ (340,423)	\$ 2,783,585
Reducción neta de préstamos bancarios y deuda a largo plazo por actualización a pesos constantes	(286,367)	(437,285)	(503,748)
Dividendos decretados	(271,203)	(41,758)	(1,523,056)
(Disminución) aumento de capital social	(6,211)	1,205,151	813,836
Disminución en la reserva para recompra de acciones	(55,736)	-	-
Disminución en la inversión de los accionistas minoritarios	-	(88,417)	-
	<u>\$ (964,318)</u>	<u>\$ 297,268</u>	<u>\$ 1,570,617</u>

IV. ADMINISTRACIÓN

1. ESTATUTOS SOCIALES Y OTROS CONVENIOS

A continuación se presenta una breve descripción de los puntos relevantes de los Estatutos vigentes de la Compañía, la legislación mexicana y algunas disposiciones relativas al capital social de BIMBO. Esta descripción no pretende ser completa y está sujeta en su totalidad a los Estatutos y a la legislación mexicana.

Cabe mencionar que con fecha 1° de junio de 2001 se publicó en el Diario Oficial de la Federación una reforma a la Ley de Mercado de Valores a cuyas disposiciones deberán conformarse los Estatutos de Grupo Bimbo en la próxima Asamblea de Accionistas que celebre, o en la que lleve a cabo con motivo de la clausura de su ejercicio social.

Mediante escritura pública número 21,465 de 18 de octubre de 1994, otorgada ante el licenciado Rogelio Magaña Luna, titular de la Notaría Pública número 156 del Distrito Federal e inscrita en el Registro Público de Comercio del Distrito Federal bajo el folio mercantil 9,506, se protocolizó el acta de la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas, celebrada el 25 de enero de 1994, en la que se acordó la reforma total de los Estatutos. Dichos Estatutos fueron modificados en las Asambleas Generales Extraordinarias de Accionistas celebradas el 19 de febrero de 1998, el 28 de abril de 1998 y el 27 de abril de 1999; cuyas actas quedaron protocolizadas, las dos primeras mediante escritura pública número 31,778 de 9 de junio de 1998, otorgada ante la fe del mismo notario y la tercera, mediante escritura pública número 35,294 del 30 de julio de 1999, otorgada ante la fe del licenciado José Luis Quevedo Salceda, titular de la Notaría Pública número 145 del Distrito Federal, actuando como suplente en el protocolo del licenciado Rogelio Magaña Luna e inscritas en el Registro Público de Comercio del Distrito Federal, bajo el folio mercantil antes citado. Posteriormente, el 24 de agosto de 1999, mediante escritura número 35,462, otorgada ante el licenciado Rogelio Magaña Luna, titular de la Notaría Pública número 156 del Distrito Federal, cuyo primer testimonio quedó inscrito en el Registro Público de Comercio del Distrito Federal en el folio mercantil número 9506, se protocolizó el acta de la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas, celebrada el 10 de agosto de 1999, en la que se acordó el cambio de denominación de la Compañía a Grupo Bimbo, S. A. de C.V.

Derechos que confieren las acciones

Las acciones de las Series "A" y "B" confieren a sus tenedores iguales derechos, entre ellos, el derecho a un voto en las Asambleas Generales de Accionistas. Las acciones sin voto y/o de voto limitado, darán derecho de voto única y exclusivamente en las Asambleas Especiales de Accionistas de dicha serie de acciones y en las Asambleas Generales Extraordinarias de Accionistas que se reúnan para tratar cualquiera de los siguientes asuntos: (i) transformación de la Compañía; (ii) fusión con otra compañía o compañías, cuando la Compañía sea parte fusionada; y (iii) cancelación de la inscripción de las acciones sin voto y/o de voto limitado en las secciones de Valores o Especial del RNV y en otras bolsas de valores nacionales o extranjeras en las que se encuentren registradas, excepto sistemas de cotización u otros mercados no organizados como bolsas de valores, pudiendo nombrar los tenedores de dichas acciones un miembro propietario del Consejo de Administración y su suplente, en los términos establecidos en los Estatutos.

Todas las acciones de las Series "A" y "B", como las acciones de voto limitado, conferirán a sus tenedores los mismos derechos patrimoniales y pecuniarios, los cuales incluyen la misma participación en las utilidades y el derecho preferente para suscribir las nuevas acciones que se emitan en la proporción que les corresponda. (Ver "– Aumentos de Capital y Derechos de Preferencia").

Aumentos de capital y derechos de preferencia

El capital mínimo fijo se podrá aumentar o disminuir por resolución de una Asamblea General Extraordinaria de Accionistas, debiéndose reformar en tal caso los Estatutos, excepto en el caso previsto en la Ley del Mercado de Valores y en los Estatutos en cuanto a la posibilidad de comprar, por parte de BIMBO, sus propias acciones. (Ver "– Recompra por parte de BIMBO de sus propias acciones"). El capital variable, dentro del máximo autorizado, podrá aumentarse o disminuirse por acuerdo de una Asamblea General Ordinaria o Extraordinaria

de Accionistas. Los aumentos y disminuciones de capital deberán ser registrados en el libro de variaciones de capital de BIMBO. Cuando existan acciones de voto limitado o sin voto, en todos los aumentos de capital deberán emitirse acciones de voto limitado en un número mínimo suficiente que permita a los accionistas tenedores de acciones de voto limitado, mantener su mismo porcentaje de tenencia accionaria en la Compañía.

En todos los aumentos de capital, los accionistas de BIMBO tendrán, en proporción al número de acciones de que sean propietarios, preferencia para suscribir un número de acciones suficiente que les permita mantener su tenencia accionaria, excepto en aquellos casos que impliquen: (i) la puesta en circulación de acciones propias, que previamente hayan sido compradas (Ver “– Recompra por parte de BIMBO de sus propias acciones”); (ii) la conversión en acciones de instrumentos de deuda; ó (iii) la imposición de obligaciones de registro o autorización de BIMBO no previstas en la legislación mexicana. El derecho de preferencia deberá ejercitarse dentro de los quince días siguientes a la fecha de publicación en el Diario Oficial de la Federación y en cualquier periódico de los de mayor circulación del domicilio social del acuerdo de la Asamblea que hubiere decretado el aumento de capital. Los accionistas podrán renunciar a dicho derecho de preferencia, sin embargo, de la legislación mexicana se deduce que no se puede renunciar anticipada y permanentemente a dicho derecho de preferencia.

En términos de los Estatutos, cuando la Compañía emita acciones no suscritas para su colocación en el público inversionista, y con objeto de facilitar la oferta pública, en la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas en la que se decreta la emisión de acciones no suscritas, deberá hacerse renuncia expresa al derecho de preferencia establecido en el artículo 132 de la Ley General de Sociedades Mercantiles. Dicha renuncia surtirá sus efectos, alcanzando a los accionistas que no hayan asistido a la Asamblea, por lo que la Compañía queda en libertad para colocar las acciones entre el público inversionista, sin necesidad de hacer la publicación a que se refiere dicho artículo.

Las disminuciones de capital podrán efectuarse para: (i) absorber pérdidas; (ii) reembolsar a los accionistas o para liberar a estos de exhibiciones no realizadas; (iii) amortizar acciones con utilidades no distribuibles; ó (iv) cancelar acciones que hubiere adquirido temporalmente la Compañía y no las colocare nuevamente entre el público inversionista. Las disminuciones de capital para absorber pérdidas se efectuarán proporcionalmente tanto en la parte del capital fijo, como en la del capital variable, sin necesidad de cancelación de acciones. En el caso de disminuciones de capital por amortización de acciones con utilidades distribuibles se efectuarán mediante la amortización de las acciones que resulten seleccionadas por sorteo ante notario o corredor público, o bien, mediante la compra de acciones por la Compañía a través de la BMV.

Asambleas de accionistas y derechos de voto

En términos de los Estatutos, las Asambleas de Accionistas pueden ser Extraordinarias, Ordinarias y Especiales. Las Asambleas Generales Extraordinarias de Accionistas son aquellas que se reúnen para tratar cualquiera de los asuntos a que se refiere el artículo 182 de la Ley General de Sociedades Mercantiles o aquellas que se reúnan para acordar la cancelación de la inscripción de acciones de la Compañía en las secciones de Valores o Especial del RNV y en otras bolsas de valores nacionales o extranjeras en las que se encuentren registradas, excepto sistemas de cotización u otros mercados, no organizados como bolsas de valores. Son Asambleas Generales Ordinarias todas aquellas que se reúnen para tratar asuntos que no sean competencia de las Asambleas Generales Extraordinarias y en específico aquellas que se reúnan para tratar los asuntos a que se refiere el artículo 181 de la Ley General de Sociedades Mercantiles. Las Asambleas Especiales son aquellas que se reúnen para tratar asuntos que puedan afectar los derechos de una sola serie de acciones y estarán sujetas a las disposiciones aplicables a las Asambleas Generales Extraordinarias. En el caso de Asambleas Especiales, corresponde al Consejo de Administración determinar los asuntos que puedan afectar los derechos de una sola serie de acciones. También son Asambleas Especiales las que celebran los tenedores de acciones de voto limitado, con el único objeto de designar a los miembros del Consejo de Administración a que tienen derecho. Las Asambleas Generales Ordinarias, así como las Especiales de Accionistas tenedores de acciones de voto limitado, deberán celebrarse cuando menos una vez al año y en el caso de las Especiales, dicha Asamblea deberá celebrarse con anterioridad a la fecha de celebración de la Asamblea General Anual Ordinaria de Accionistas. Las Asambleas Generales Extraordinarias se reunirán siempre que haya que tratar alguno de los asuntos materia de dichas Asambleas.

Los accionistas de la Serie "A" y de la Serie "B" tendrán derecho a un voto por cada acción en las Asambleas Generales Extraordinarias y Ordinarias de Accionistas. Los tenedores de acciones de las Series "A" y "B" no podrán concurrir y no tendrán voto en las Asambleas Especiales que celebren los accionistas tenedores de las acciones de voto limitado.

Los tenedores de acciones de voto limitado tendrán derecho a asistir y votar, a razón de un voto por cada acción, única y exclusivamente en las Asambleas Especiales de accionistas de dicha serie de acciones y en las Asambleas Generales Extraordinarias de Accionistas que se reúnan para tratar cualquiera de los siguientes asuntos: (i) transformación de la Compañía; (ii) fusión con otra compañía o compañías, cuando la Compañía sea parte fusionada; y (iii) cancelación de la inscripción de las acciones de voto limitado en las secciones de Valores o Especial del RNV y en otras bolsas de valores nacionales o extranjeras en las que se encuentren registrados, excepto sistemas de cotización u otros mercados no organizados como bolsas de valores.

Los tenedores de acciones de voto limitado no podrán concurrir a las Asambleas Generales Ordinarias. Tampoco podrán concurrir a las Asambleas Generales Extraordinarias de Accionistas que se celebren para tratar asuntos en los cuales no tengan derecho a voto.

En términos de lo dispuesto por los Estatutos y por la legislación mexicana, para que una Asamblea General Ordinaria de Accionistas se considere legalmente reunida en primera convocatoria deberá estar representado cuando menos el 50% de las acciones que conjuntamente constituyan las Series "A" y "B" y sus resoluciones serán válidas cuando se tomen por mayoría de votos de las acciones representadas en la Asamblea. En caso de segunda o ulterior convocatoria, la Asamblea podrá celebrarse cualquiera que sea el número de acciones representadas y sus resoluciones se tomarán por mayoría de votos de las acciones representadas.

Para que una Asamblea General Extraordinaria de Accionistas que se reúna para tratar asuntos en los que los tenedores de acciones de voto limitado no tengan derecho a voto se considere legalmente reunida en primera convocatoria deberá estar representado cuando menos 75% de las acciones que conjuntamente constituyan las Series "A" y "B" y sus resoluciones serán válidas cuando se tomen por el voto favorable de las acciones que representen cuando menos el 50% de las acciones que conjuntamente constituyan las Series "A" y "B". En caso de segunda o ulterior convocatoria, se considerará válidamente reunida cuando se encuentre representado cuando menos 50% de las acciones que constituyan las Series "A" y "B" y sus resoluciones se tomarán por cuando menos 50% de las acciones que conjuntamente constituyan las Series "A" y "B" en circulación.

En el caso de una Asamblea General Extraordinaria de Accionistas convocada para tratar asuntos en los que las acciones de voto limitado tengan derecho de voto, para que dicha Asamblea se considere legalmente reunida en primera convocatoria deberá estar representada en ella por lo menos el 75% de las acciones que conjuntamente constituyan las Series "A" y "B", así como de las acciones de voto limitado y sus resoluciones serán válidas cuando se tomen por el voto favorable de cuando menos 50% de las acciones que conjuntamente constituyan el capital social integrado tanto por las Series "A" y "B", como de las acciones de voto limitado. En segunda o ulterior convocatoria, la Asamblea podrá celebrarse válidamente si se encuentra representado cuando menos 50% tanto de las acciones que conjuntamente constituyan las Series "A" y "B" como de las acciones de voto limitado y sus resoluciones serán válidas si se toman por cuando menos el 50% tanto de las acciones que conjuntamente constituyen las Series "A" y "B", como de las acciones de voto limitado.

Para que una Asamblea Especial se considere legalmente reunida en primera convocatoria será necesario que se encuentre representado cuando menos el 75% de las acciones de voto limitado en circulación y sus resoluciones serán válidas cuando se tomen por el voto favorable de acciones que representen cuando menos el 50% de las acciones de voto limitado. En el caso de segunda o ulterior convocatoria, será necesario que se encuentre representado cuando menos 50% de las acciones de voto limitado en circulación y sus resoluciones serán válidas cuando se tomen por el voto favorable de acciones que representen cuando menos 50% de las acciones de voto limitado en circulación.

Las Asambleas Generales de Accionistas serán convocadas por el Consejo de Administración o por el o los comisarios. Sin embargo, conforme a la Ley de Mercado de Valores vigente, los accionistas que representen cuando menos 10% del capital social, en caso de que se trate de asuntos en los que las acciones de voto limitado tengan derecho a voto, o los accionistas que representen por lo menos 10% de las acciones de las

Series "A" y "B", en el caso de que se trate de asuntos en los que las acciones de voto limitado no tengan derecho a voto, podrán pedir por escrito en cualquier momento que el Consejo de Administración o el o los comisarios convoquen a una Asamblea General de Accionistas para discutir los asuntos que se especifiquen en su solicitud. Cualquier accionista, titular de una acción tendrá el derecho a solicitar se convoque a una Asamblea General de Accionistas cuando: (i) no se haya celebrado una Asamblea durante dos ejercicios consecutivos; ó (ii) las Asambleas celebradas durante ese tiempo no se hayan ocupado de los asuntos de que por disposición de la Ley General de Sociedades Mercantiles deba ocuparse la Asamblea General Ordinaria de Accionistas. En caso de que con motivo de dicha solicitud la convocatoria respectiva no se publique dentro de los quince días siguientes, el accionista que hubiese formulado la solicitud podrá solicitar judicialmente que se efectúe la convocatoria respectiva.

Las convocatorias para las Asambleas Especiales de Accionistas serán hechas por el Consejo de Administración o por los comisarios. Sin embargo, conforme a la Ley de Mercado de Valores vigente, los accionistas que representen cuando menos el 10% de una sola serie de acciones podrán pedir por escrito, en cualquier momento, que el Consejo de Administración o los comisarios convoquen a una Asamblea Especial de Accionistas para discutir cualquier asunto que pueda afectar los derechos de una serie de acciones. En caso de que no se hiciere la convocatoria solicitada dentro de los quince días siguientes a la solicitud, podrá solicitarse judicialmente que se haga la convocatoria, previa determinación por parte de la autoridad judicial de la posible afectación de la o las series de acciones de que se trate, en caso de tratarse los asuntos correspondientes.

Las convocatorias para Asambleas, en todos los casos, deberán publicarse en el Diario Oficial de la Federación o en uno de los diarios de mayor circulación en la Ciudad de México, por lo menos con quince días de anticipación a la fecha fijada para la Asamblea.

Para ser admitidos en las Asambleas, los accionistas deberán exhibir sus títulos de acciones y/o constancias sobre las acciones depositadas en el Indeval. Dichas constancias serán canjeadas, a más tardar veinticuatro horas anteriores de la fecha y hora señalada para la Asamblea, por una certificación expedida por la Compañía en donde se acredite el nombre y número de acciones a que tenga derecho el depositante. Dichas certificaciones servirán como tarjetas de admisión para la Asamblea.

Los accionistas podrán ser representados en las Asambleas por la persona o personas que designen mediante carta poder firmada ante dos testigos o mediante cualquier otra forma de poder otorgado conforme a derecho.

Consejo de Administración

De acuerdo a los Estatutos y a la legislación mexicana, el Consejo de Administración cuenta con facultades para nombrar y remover al director general, a directores, gerentes, funcionarios y apoderados, y para determinar sus atribuciones, condiciones de trabajo, remuneraciones y garantías, así como para otorgar poderes a gerentes, funcionarios, abogados o demás personas que se encarguen de las relaciones laborales de BIMBO. Asimismo, el Consejo de Administración se encuentra facultado para determinar el sentido en que deban ser emitidos los votos correspondientes a las acciones propiedad de BIMBO en las Asambleas generales extraordinarias y ordinarias de accionistas de las compañías en que BIMBO sea titular de la mayoría de las acciones, así como para aprobar los presupuestos de la Compañía y las modificaciones que sufra el presupuesto en atención a los resultados que vaya reportando la Compañía y autorizar partidas extraordinarias. La Asamblea de Accionistas podrá limitar o reglamentar dichas facultades. (Ver "– Otras cláusulas – Acciones en contra de los Consejeros" y "– Facultades del Consejo de Administración")

Cualquier accionista o grupo de accionistas que represente cuando menos 10% de las acciones de las Series "A" y "B" tendrá derecho a designar un miembro propietario del Consejo de Administración y, en su caso, a su suplente. Cualquier accionista o grupo de accionistas que represente cuando menos 25% de las acciones de las Series "A" y "B" tendrá derecho a designar un comisario y a su suplente.

Los tenedores de acciones de voto limitado, por resolución de su respectiva Asamblea Especial de Accionistas, tendrán derecho de designar a un miembro propietario del Consejo de Administración y, en su caso, a su suplente, por cada 10% del total del capital social que esté representado por acciones de voto limitado.

Derecho de retiro

De acuerdo a lo establecido en los Estatutos y en la Ley General de Sociedades Mercantiles, los tenedores de acciones de la parte variable del capital tendrán el derecho de retirar sus aportaciones, total o parcialmente, y a recibir el reembolso que les corresponda. Si el derecho de retiro se ejercita durante los primeros tres trimestres de un ejercicio, el retiro será efectivo al final del ejercicio en curso, una vez que la Asamblea General Anual Ordinaria de Accionistas haya aprobado los estados financieros por dicho ejercicio. De otra manera, el retiro será efectivo al final del ejercicio siguiente en que se recibió la notificación, una vez que la Asamblea de Accionistas haya aprobado los estados financieros correspondientes a dicho ejercicio. En cada caso, conforme a lo previsto en las disposiciones de carácter general de la CNBV y en los Estatutos, el reembolso se hará conforme al valor que resulte menor de los siguientes: (i) 95.0% del precio promedio de cotización en bolsa, obtenido durante los últimos treinta días de cotización anteriores a la fecha en que el retiro deba surtir efectos; ó (ii) el valor contable de las acciones de acuerdo al estado de posición financiera correspondiente al cierre del ejercicio en que dicho retiro deba surtir efecto, previamente aprobado por la Asamblea General Ordinaria de Accionistas. El precio de reembolso será pagado a partir del día siguiente al de la celebración de la Asamblea General Ordinaria de Accionistas que haya aprobado el estado de posición financiera.

Recompra por parte de BIMBO de sus propias acciones

Las compañías en las que BIMBO sea accionista mayoritario no deberán, directa o indirectamente, invertir en acciones representativas del capital social de BIMBO, ni en compañía alguna que sea o llegare a ser accionista mayoritario de BIMBO o que, sin serlo, tengan aquellas conocimiento de que es accionista de ésta.

Conforme a sus Estatutos, BIMBO puede comprar sus acciones a través de la BMV, a precio corriente de mercado, sin que resulte aplicable lo establecido en el artículo 134 de la Ley General de Sociedades Mercantiles. Cualquier compra de acciones requerirá aprobación previa por parte del Consejo de Administración y se efectuará con cargo al capital social y, en su caso, a la reserva especial creada para la compra de acciones que se constituya con las utilidades netas en los términos de los Estatutos. Las acciones compradas serán conservadas en la tesorería de BIMBO, para su futura colocación entre el público inversionista y su producto se aplicará a aumentar el capital social. La ganancia que se genere por la diferencia entre el producto de la colocación de las acciones de tesorería y el precio al cual se adquieran éstas en el mercado, deberá registrarse en la cuenta denominada prima por suscripción de acciones. Los derechos corporativos y patrimoniales correspondientes a las acciones compradas no existen y, por tanto no pueden ser ejercidos mientras las acciones sean de tesorería. Dichas acciones no se considerarán emitidas para fines de cálculo del quórum en cualquier Asamblea General de Accionistas.

Dividendos y derechos en liquidación

Dentro de los tres primeros meses de cada año, el Consejo de Administración preparará los estados financieros de BIMBO correspondientes al ejercicio anterior, a fin de que los mismos sean aprobados por la Asamblea General Anual Ordinaria de Accionistas. De las utilidades netas obtenidas durante el ejercicio social de que se trate, se separará el 5% para constituir y si fuera necesario, reconstituir la reserva legal, hasta que dicha reserva alcance una cantidad igual a 20% del capital social. (Ver la Nota 14 a los Estados Financieros Anuales).

En caso de que la Asamblea General Anual Ordinaria de Accionistas así lo determine, podrán crearse o incrementarse las reservas de capital que se estimen convenientes, incluyendo en su caso, la reserva para recompra de acciones. Actualmente BIMBO cuenta con la reserva para recompra de acciones mencionada. La parte restante de las utilidades netas, en su caso, puede ser distribuida como dividendo. Los dividendos sobre las acciones que se tengan a través del Indeval, serán distribuidos por BIMBO a través del Indeval. Los dividendos sobre las acciones representadas por títulos o certificados físicos serán pagados a la presentación del cupón correspondiente. De existir certificados provisionales al momento de decretarse el dividendo y si dichos certificados provisionales no tuvieran cupones adheridos, se pagará el dividendo contra el recibo correspondiente. (Ver II.2.M. "Dividendos").

Las pérdidas, en caso de haberlas, serán absorbidas primeramente por las reservas de capital y, a falta de éstas, por el capital social.

En caso de liquidación de BIMBO, los tenedores de acciones pagadas tendrán derecho a recibir a prorrata cualquier remanente, después del pago de los pasivos y los impuestos de BIMBO, así como de los gastos de la liquidación. Los tenedores de acciones que estén pagadas en parte, sólo tendrán derecho a estos recursos en la misma proporción en que se encuentren pagadas sus acciones.

Otras cláusulas

Cláusula de extranjería

De acuerdo a lo requerido por la legislación mexicana, los Estatutos prevén que “Las personas de nacionalidad extranjera que en cualquier forma adquieran acciones representativas del capital social, se obligan formalmente ante la Secretaría de Relaciones Exteriores a considerarse como nacionales respecto de dichas acciones, así como respecto de los bienes, derechos, concesiones, participaciones o intereses de que sea titular la compañía, o bien de los derechos y obligaciones que deriven de los contratos en que sea parte la misma compañía con autoridades mexicanas, y a no invocar, por lo mismo, la protección de sus Gobiernos, bajo la pena en caso contrario, de perder en beneficio de la Nación Mexicana las participaciones sociales que hubieren adquirido.”

Jurisdicción

Los Estatutos prevén que todas las controversias concernientes a la relación de BIMBO y sus accionistas deberán ser sometidas a la jurisdicción de los tribunales de la Ciudad de México, Distrito Federal, renunciando a cualquier otro fuero que pudiere corresponderles en razón de sus domicilios.

Duración

En términos de los Estatutos, la duración legal de BIMBO es de cien años, contados a partir del 18 de octubre de 1994.

Derecho de separación

Cuando la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas adopte resoluciones sobre: (i) el cambio de objeto de la Compañía; (ii) el cambio de nacionalidad; o (iii) la transformación de la Compañía, cualquier accionista que haya votado en contra de dicha resolución tendrá derecho de separarse de la Compañía y obtener el reembolso de sus acciones, en proporción al activo social, según el último balance aprobado, siempre que lo solicite dentro de los quince días siguientes a la clausura de la Asamblea.

Acciones en contra de los consejeros

De acuerdo a la Ley General de Sociedades Mercantiles, las acciones por responsabilidad en contra de los consejeros deberán ser presentadas con base en una resolución adoptada en una Asamblea General de Accionistas. En caso de que la Asamblea decidiera que se inicie dicho procedimiento, la persona en contra de quien se haya iniciado éste, inmediatamente dejará su cargo como consejero. Conforme a la Ley de Mercado de Valores vigente, adicionalmente, cualquier accionista o accionistas que representen cuando menos 15% del capital podrá iniciar directamente dicho procedimiento en contra de cualquier consejero, comisario o integrantes del Comité de Auditoría, siempre que: (i) la demanda comprenda el monto total de las responsabilidades en favor de la Compañía y no únicamente el interés personal de los accionistas; y (ii) la minoría de accionistas mencionada, en su caso, no hayan aprobado la resolución tomada por la Asamblea General de Accionistas respectiva sobre el no proceder contra los consejeros.

Conflicto de interés de los accionistas o consejeros

El accionista que en una operación determinada tenga por cuenta propia o ajena un interés contrario al de BIMBO deberá abstenerse de toda deliberación relativa a dicha operación. En este sentido, el accionista que contravenga lo anterior será responsable de los daños y perjuicios cuando sin su voto no se hubiere logrado la mayoría necesaria para la validez de la determinación de que se trate.

Asimismo, el consejero que en cualquier operación tenga un interés opuesto al de la Compañía deberá manifestarlo a los demás consejeros y abstenerse de toda deliberación y resolución. El consejero que contravenga lo anterior será responsable de los daños y perjuicios que se causen a BIMBO. (Ver IV.4. "Operaciones con Personas Relacionadas y Conflictos de Interés").

Suspensión de resoluciones de los accionistas

De acuerdo a la Ley de Mercado de Valores vigente y a la Ley General de Sociedades Mercantiles, los accionistas que representen el 20% del capital de BIMBO podrán oponerse jurídicamente a las resoluciones de las Asambleas Generales de Accionistas siempre que: (i) la demanda se presente dentro de los quince días siguientes a la fecha de clausura de la Asamblea; (ii) dichos accionistas no hayan concurrido a la Asamblea o hayan dado su voto en contra de la resolución; y (iii) la demanda señale la cláusula de los Estatutos o el o los preceptos legales violados y las razones por las cuales se violaron uno y otros.

Oferta Pública de Compra de Acciones en caso de Cancelación de Registro

En caso de cancelación de la inscripción de las acciones de BIMBO en la Sección de Valores del RNV, sea por solicitud de la propia Compañía o por resolución que adopten la CNBV, los accionistas que tengan el control de BIMBO se obligan a hacer oferta pública de compra de las acciones cotizadas en dicha Sección de Valores previamente a la cancelación y al precio que resulte más alto del promedio del cierre de las operaciones que se hayan efectuado durante los treinta días en que hubieren cotizado las acciones previos a la fecha de la oferta, o bien el valor contable de la acción de acuerdo al último reporte trimestral presentado a la CNBV y a la BMV antes de la oferta. Para la modificación de esta disposición, se requerirá en todo caso el voto favorable de por lo menos el 95% de las acciones que represente el capital social de BIMBO y la aprobación previa de la CNBV. Sin embargo, los accionistas mayoritarios de la Compañía no quedarán obligados a llevar a cabo la oferta pública antes mencionada si se acredita el consentimiento de la totalidad de los accionistas para la cancelación registral.

Otros contratos y convenios

No existen entre los accionistas, convenios o fideicomisos que tengan por efecto retrasar, prevenir, diferir o hacer más oneroso el cambio de control de la Compañía ni que limiten los derechos corporativos que confieren las acciones.

BIMBO, por celebración de ciertos contratos de deuda, se encuentra obligada a conservar determinadas proporciones en su estructura financiera que le permitan cumplir con las obligaciones derivadas de dichos contratos.

2. ADMINISTRADORES Y ACCIONISTAS

ACCIONISTAS PRINCIPALES

El número de acciones autorizadas a la fecha es de 1,421,600,000 acciones Serie "A" de BIMBO y las Familias Servitje, Mata, Jorba y Sendra, a través de algunas sociedades anónimas que se mencionan a continuación, mantienen, de manera directa o indirecta, una participación mayoritaria en el capital social de BIMBO.

La siguiente tabla muestra la información referente a la tenencia de los Accionistas Principales, según el Libro de Accionistas de la Compañía al 14 de mayo de 2001:

Nombre	Número de Acciones	% del Capital Social
Normaciel, S.A. de C.V.	434,185,485	30.5%
Promociones Monser, S.A. de C.V.	134,854,636	9.5%
Grupo Valacci, S.A. de C.V.	58,297,077	4.1%
Philae, S.A. de C.V.	58,173,026	4.1%
Distribuidora Comercial Senda, S.A. de C.V.	44,740,000	3.2%
Marlupag, S.A. de C.V.	40,303,384	2.8%
Fideicomiso Banamex No. 3769-7 para pago de primas de antigüedad y pensiones por jubilación de Panificación Bimbo, S.A. de C.V. y Compañías adheridas.	45,839,800	3.2%
Grupo de accionistas personas físicas y morales ⁽¹⁾	214,569,717	15.1%
Total	1,030,963,125	72.5%

⁽¹⁾ En lo individual su tenencia directa no representa más del 5.0% con respecto al capital social

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

De acuerdo con los Estatutos aprobados por la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas del 25 de enero de 1994, se determinó que la administración de la Compañía quedará encomendada a un Consejo de Administración. Dicho Consejo de Administración deberá estar integrado por el número de miembros que determine la Asamblea General Ordinaria de Accionistas, que en ningún caso deberá ser inferior a nueve. El Consejo de Administración que fue nombrado o ratificado durante la Asamblea General Ordinaria de Accionistas, celebrada el 4 de abril de 2001, está integrado actualmente por 17 consejeros propietarios. La siguiente tabla muestra los nombres de los miembros del Consejo de Administración y el período de tiempo durante el cual se han desempeñado como consejeros:

Nombre de Consejeros	Antigüedad en el Consejo	Cargo
Roberto Servitje Sendra	26	Presidente
Henry Davis Signoret	2	Consejero
José Antonio Fernández Carbajal	2	Consejero
José Luis González González	8	Consejero
Jaime Jorba Sendra	26	Consejero
Mauricio Jorba Servitje	7	Consejero
Francisco Laresgoiti Hernández	6	Consejero
José Ignacio Mariscal Torroella	14	Consejero
María Isabel Mata Torrallardona	-	Consejero
Victor Milke Auais	20	Consejero
Raúl Obregón del Corral	6	Consejero
Roberto Quiroz Montero	6	Consejero
Lorenzo Sendra Mata	22	Consejero
Daniel Servitje Montull	9	Consejero
María del Carmen Servitje Montull	-	Consejero
Claudio Terreín Decottignies	22	Consejero
Alexis Rovzar de la Torre	1	Consejero Secretario
Alberto Sepúlveda Cosío	-	Secretario Suplente
Juan Mauricio Gras Gas	18	Comisario
Walter Frassetto Valdés	6	Comisario Suplente

Daniel Servitje Montull es sobrino de Don Roberto Servitje Sendra y hermano de María del Carmen Servitje Montull, ambos son primos hermanos de Mauricio Jorba Servitje. Este último es hijo de Don Jaime Jorba Sendra. Lorenzo Sendra Mata es primo hermano de Don Roberto Servitje Sendra.

A continuación, se señalan las empresas donde los Consejeros se encuentran laborando como ejecutivos principales o como miembros del consejo de administración:

Roberto Servitje Sendra es Miembro del Consejo de Administración de Daimler-Chrysler de México, Fomento Económico Mexicano (FEMSA) y Rabobank International Agribusiness.

Henry Davis Signoret es Presidente de Promotora DAC, Presidente del Consejo de Administración de NADRO, miembro de Consejo Consultivo de Nestlé, S.A., Presidente del Consejo de Desarrollos Banderas, S.A., miembro del Consejo FICSAC (Universidad Iberoamericana) y miembro del Club de Industriales.

José Antonio Fernández Carbajal es Vicepresidente y Director General de Grupo FEMSA, Vicepresidente del ITESM, Vicepresidente Coca Cola FEMSA. Es miembro del Consejo de Administración de Grupo Financiero BBVA Bancomer y de Grupo CYDSA.

José Luis González González es Presidente del Consejo de Corporación Quan y miembro del Consejo de Administración de Progrupo e Industria Innopack.

Jaime Jorba Sendra es Presidente del Consejo de Frialsa y Promotora de Condominios Residenciales.

Mauricio Jorba Servitje es Miembro del Consejo de Administración de VIDAX y Vocal del Sistema Integral de Abasto Rural.

Francisco Laresgoiti Hernández es Director General de Grupo Laresgoiti.

José Ignacio Mariscal Torroella es Presidente Ejecutivo de Grupo Marhnos y Presidente de IMDOSOC. Es miembro del Consejo de Administración de UNIAPAC, Fondo Posadas SINCA y FINCOMUN.

Víctor Milke Auais es Director General de Corporación Premium.

Raúl Obregón del Corral es Director Corporativo de Técnica Administrativa BAL. Es miembro del Consejo de Administración de Industrias Peñoles, S.A. de C.V., Crédito Afianzador, Grupo Palacio de Hierro, Valores Mexicanos, Casa de Bolsa, S.A. de C.V. y Grupo Nacional Provincial, S.A.

Roberto Quiroz Montero es Director General de Servicios Administrativos Trébol, miembro del Consejo de Administración de Fundación Tepeyac, Derivados Metal Orgánicos (Presidente) y Esmaltes y Colorantes Cover (Presidente).

Alexis Rovzar de la Torre es Socio Director del Despacho Internacional de Abogados White & Case, S.C. Es miembro del Consejo de Administración de FEMSA, Coca Cola Femsa, Ray & Berndtson, COMEX, BANK ONE, PROCURA y REINTEGRA.

Lorenzo Sendra Mata es miembro del Consejo de Administración de NOVACEL, Fundación Ronald McDonald y Fomento de Nutrición y Salud.

Daniel Servitje Montull es miembro del Consejo de Administración de Coca Cola Femsa, S.A. de C.V., FICSAC (Universidad Iberoamericana), Grupo Financiero Banamex-Accival, Grocery Manufacturers of America (USA), Presidente de la Cámara de Comercio México-Argentina y del Consejo Nacional de la Industria de Productos de Consumo, A.C. (CONMEXICO).

María del Carmen Servitje Montull es miembro del Consejo Directivo de la Fundación Mexicana para la Salud.

Claudio Terrein Decottignies es Presidente de Soger, S.A. de C.V. y Presidente del Consejo de Administración de Generalli México Cía. de Seguros, S.A.. Es miembro del Consejo de Administración de Invex Grupo Financiero, Cementos Apasco y Reaseguradora Patria, S.A..

Facultades del Consejo de Administración

El Consejo de Administración de BIMBO tiene las facultades previstas en la Ley General de Sociedades Mercantiles, así como aquellas establecidas en los Estatutos, incluyendo: poderes para pleitos y cobranzas, para actos de administración, para adquirir y enajenar acciones y partes sociales de otras sociedades, para actos de dominio, para emitir, suscribir, avalar y en cualquier otra forma negociar toda clase de títulos de crédito en nombre de la Compañía y sus subsidiarias, para abrir y cancelar cuentas bancarias a nombre de la Compañía, así como para hacer depósitos y girar y librar contra ellas y autorizar y designar personas que giren o libren en contra de las mismas, para convocar a Asambleas Generales Ordinarias, Extraordinarias o Especiales de Accionistas, para formular reglamentos interiores de trabajo, para nombrar y remover a los auditores externos de la Compañía, poder para establecer sucursales y agencias de la Compañía en cualquier parte de México o del extranjero, para determinar el sentido en que deban ser emitidos los votos correspondientes a las acciones propiedad de la Compañía en las asambleas generales extraordinarias y ordinarias de accionistas de las compañías en que sea titular de la mayoría de las acciones, para conferir poderes generales o especiales, y delegar cualquiera de las facultades antes previstas salvo aquellas cuyo ejercicio corresponda en forma exclusiva al Consejo de Administración por disposición de la Ley o de los Estatutos, reservándose siempre el ejercicio de sus facultades, así como para revocar los poderes que otorgare, para llevar a cabo todos los actos autorizados por los Estatutos o que sean consecuencia de ellos, para autorizar la adquisición de acciones representativas del capital social de BIMBO, para aprobar anualmente los presupuestos de la Compañía, para nombrar y remover al director general, a directores generales y a funcionarios y para determinar sus atribuciones, condiciones de trabajo y remuneraciones.

COMISARIO

De acuerdo con los Estatutos y la Ley General de Sociedades Mercantiles, la vigilancia de la Compañía estará encomendada a uno o más comisarios propietarios y suplentes, según lo determine la Asamblea General Ordinaria de Accionistas, quienes durarán en su cargo hasta que las personas designadas para sustituirlos tomen posesión de sus cargos. Las responsabilidades del comisario incluyen, entre otras, la revisión de las operaciones, los libros, los registros y otros documentos de BIMBO y la presentación a la Asamblea General Ordinaria de Accionistas de un reporte de dichas revisiones. El actual comisario propietario de BIMBO es Juan

Mauricio Gras Gas, socio de la firma Ruiz, Urquiza, despacho externo que actualmente audita al Grupo. Walter Fraschetto Valdés es comisario suplente.

PRINCIPALES FUNCIONARIOS

La siguiente tabla muestra los nombres de los principales funcionarios del Grupo al 31 de diciembre de 2000, sus edades, su cargo actual y su antigüedad en la Compañía:

Nombre	Cargo	Años en el Grupo	Edad	Funcionario desde
Roberto Servitje Sendra	Presidente del Consejo	55	73	1956
Daniel Servitje Montull	Director General	19	42	1987
Mauricio Jorba Servitje(1)	Vicepresidente México	22	52	1979
Pablo Elizondo Huerta	Director General Corporativo Central	24	47	1987
Lorenzo Sendra Mata	Director General Organización Bimbo	43	63	1975
Juan Bernardino Díaz Caro	Director General Organización Marinela	34	60	1979
Enrique Chávez García	Director General Organización Ricolino y Barcel	35	60	1976
Rafael Velez Valadez(1)	Director General Organización Latinoamérica	34	60	1970
Juan Muldoon Barrena	Director General Bimbo Bakeries USA	10	41	1992
Guillermo Quiroz Abed	Director de Administración y Finanzas	2	48	1999
Javier Millán Dehesa	Director de Personal y Relaciones	23	52	1981
Guillermo Sánchez Arrieta	Director de Auditoría Operacional	22	47	1989

(1) En funciones hasta el 30 de junio de 2001

Don Roberto Servitje Sendra es Presidente del Consejo de Administración de BIMBO; ha trabajado en la Compañía desde 1945. Es funcionario del Grupo desde 1956 desempeñando puestos como Gerente General de Bimbo en Guadalajara, Monterrey y Ciudad de México, Vicepresidente de BIMBO durante nueve años, Presidente del Grupo por otros 11 años antes de ocupar su puesto actual en abril de 1994. Es miembro del Consejo de Fomento Económico Mexicano, del Consejo Consultivo de Agronegocios de Norteamérica (Rabobank International Agribusiness) y de Daimler-Chrysler de México.

Daniel Servitje Montull es el Director General de BIMBO desde 1997. Realizó estudios de maestría. Prestó sus servicios en Grupo Cífra antes de entrar a BIMBO hace 19 años. Es funcionario del Grupo desde 1987, ocupando puestos tales como Subdirector de Organización Bimbo, Director de Organización Marinela, y Vicepresidente de BIMBO. Es miembro del Consejo de Administración de Coca Cola Femsa, S.A. de C.V., FICSAC (Universidad Iberoamericana), Grupo Financiero Banamex-Accival, Grocery Manufacturers of America (USA), Presidente de la Cámara de Comercio México-Argentina y del Consejo Nacional de la Industria de Productos de Consumo, A.C. (CONMEXICO).

Mauricio Jorba Servitje es actualmente Vicepresidente en el Corporativo México. Ha desempeñado puestos ejecutivos desde su ingreso al Grupo en 1979, ocupando posiciones como Director Corporativo de Manufactura, Gerente General de Bimbo en la Ciudad de México, Subdirector de Organización Bimbo y Director de Organización Bimbo. Es miembro del Consejo de Administración de VIDAX y Vocal del Sistema Integral de Abasto Rural.

Enrique Chávez García es Director General de Organización Ricolino y Barcel. Posee estudios a nivel licenciatura. Trabaja en BIMBO desde 1965 y es funcionario del Grupo desde 1976, ocupando puestos como Gerente General de Bimbo en Veracruz, Gerente General de Barcel en Querétaro, Gerente General de Marinela en la Ciudad de México y Subdirector de Organización Bimbo.

Juan Bernardino Díaz Caro es Director General de Organización Marinela. Trabaja en BIMBO desde 1966 y es funcionario desde 1979. Ha sido Gerente General de Bimbo en Veracruz, Gerente General de Barcel en

Querétaro, Gerente General de Marinela en la Ciudad de México, Gerente General de Bimbo en la Ciudad de México, Subdirector de Organización Bimbo y Subdirector de Organización Marinela.

Pablo Elizondo Huerta es Director General del Corporativo Central. Tiene estudios de licenciatura. Ingresó al Grupo en 1977 y es funcionario desde 1987. Ha sido Gerente General de Wonder en la Ciudad de México y Gerente General de Bimbo en Hermosillo y fungió como Director de Organización Latinoamérica hasta julio de 2000.

Javier Millán Dehesa es Director de Personal y Relaciones de BIMBO desde hace 20 años. Ha colaborado con el Grupo durante 23 años ocupando los puestos de Jefe de Desarrollo, Gerente de Personal y Relaciones en Productos Marinela y Gerente Corporativo. Posee estudios de licenciatura y es egresado del Programa de Alta Dirección de Empresas del IPADE. Es consejero de la Asociación Mexicana de Ejecutivos en Relaciones Industriales (AMERI).

Juan Muldoon Barrena es Director General de BBU desde 1998. Ingresó al Grupo en 1990 ocupando diversos puestos en el corporativo. En 1992 fue designado Gerente General en Ideal, S.A., pasando a ser subdirector en Organización Latinoamérica de 1996 hasta 1998.

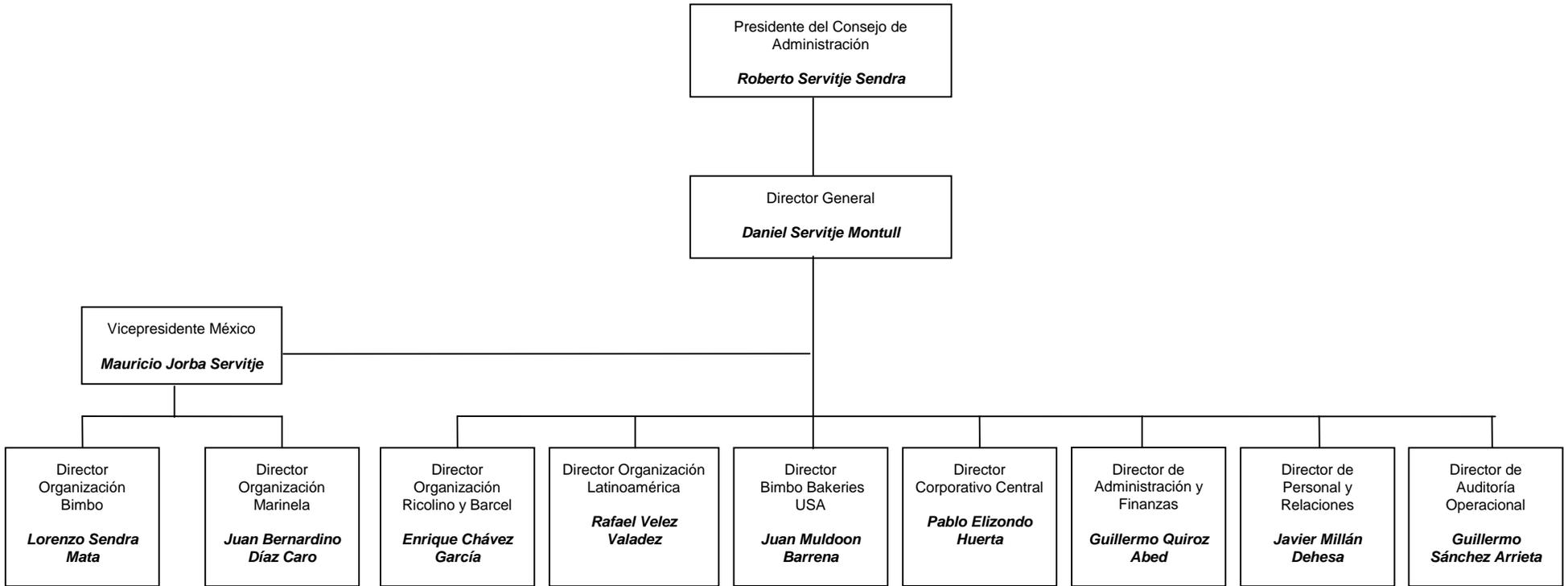
Guillermo Quiroz Abed es Director de Administración y Finanzas desde febrero de 1999, responsable de las Direcciones de Finanzas, Contraloría y Jurídica de BIMBO. Tiene estudios de licenciatura en Actuaría y una maestría en Administración de Empresas en el IPADE. Es miembro del Consejo de Administración de Grupo Altex, S.A. de C.V.

Guillermo Sánchez Arrieta es Director de Auditoría Operacional desde octubre de 1998 a la fecha. Ingresó al Grupo en 1978 y ha desempeñado entre sus principales cargos los siguientes: Contralor de Productos Marinela, Contralor Corporativo de Organización Bimbo y Barcel y Gerente General de Ricolino y Barcel México.

Lorenzo Sendra Mata es Director General de Organización Bimbo. Tiene estudios de licenciatura. Ingresó al grupo en 1958 y es funcionario desde 1975. Ha desempeñado puestos como Gerente General de Bimbo en la Ciudad de México, Gerente General de Marinela en la Ciudad de México, Subdirector de Ventas, Subdirector General de BIMBO, Director General de Latinoamérica, Director General de Wonder, Director General para E.U.A. y Nuevos Negocios. Es miembro del USEM y miembro del Consejo de Administración de Novacel, S.A. de C.V., Fundación Ronald McDonald y Fomento de Nutrición y Salud.

Rafael Velez Valdez es Director General de Organización Latinoamérica desde julio de 2000. Tiene estudios a nivel licenciatura. Ingresó al Grupo en 1967 y desde 1970 ha sido funcionario de éste, ocupando posiciones como Gerente General de Alimentos Internacionales, Gerente General de Marinela en la Ciudad de México, Gerente General de Bimbo en la Ciudad de México, Subdirector General Corporativo y Director General Corporativo por el período 1994-2000. Es miembro del Consejo de Afore Garante, American Institute of Baking, Beta San Miguel, S.A. de C.V., Novacel, S.A. de C.V. y de Artes Gráficas Unidas, S.A. de C.V.

El siguiente es un organigrama de los principales funcionarios del Grupo:



COMPENSACIONES

Las compensaciones a los Consejeros son determinadas por la Asamblea General Ordinaria de Accionistas. Esta compensación, a partir de la Asamblea General Ordinaria de Accionistas celebrada el 4 de abril del 2001, es de \$11,000 pesos por sesión a la que asistan y de \$11,000 pesos anuales.

En relación con el monto total de las compensaciones pagadas a los principales funcionarios por el ejercicio social terminado el 31 de diciembre del 2000, este monto ascendió a aproximadamente 0.35% del total de los gastos de operación consolidados del Grupo.

PLAN DE OPCIONES PARA DIRECTIVOS Y EJECUTIVOS

Desde el año 2000 se encuentra en operación un esquema de compensación variable de mediano y largo plazo denominado "Bimbo Más" para directivos y ejecutivos, el cual otorga una asignación máxima en acciones de Grupo Bimbo, equivalente a un mes de sueldo del directivo o ejecutivo. El monto de la asignación depende de los resultados financieros, del crecimiento y del desempeño personal de los mismos.

COMITÉS

Comité Ejecutivo

El Comité Ejecutivo está integrado por los señores Daniel Servitje Montull, Mauricio Jorba Servitje, Enrique Chávez García, Juan Bernardino Díaz Caro, Pablo Elizondo Huerta, Miguel Angel Espinoza Ramírez, Gabino Gómez Carbajal, Javier González Franco, Javier Millán Dehesa, Juan Muldoon Barrena, Guillermo Quiroz Abed, Rosalío Rodríguez Rosas, Lorenzo Sendra Mata y Rafael Velez Valadez. La función de este comité es la de evaluar, en forma periódica, los resultados de la operación y venta del Grupo, así como revisar el cumplimiento de los diversos planes estratégicos del Grupo y realizar, también en forma periódica, la degustación de productos.

Comité de Auditoría

El Comité de Auditoría está integrado por los señores Claudio Terreín Decottignies, Francisco Laresgoiti Hernández, Víctor Milke Auais, Raúl Obregón del Corral, Roberto Quiroz Montero y Guillermo Sánchez Arrieta. Las actividades que normalmente realiza este comité son, entre otras, recomendar las condiciones de contratación y el alcance de los mandatos profesionales de los auditores externos, recomendar al Consejo de Administración las bases para la preparación de la información financiera, contribuir en la definición de lineamientos generales del sistema de control interno y evaluar su efectividad y coordinar las labores del auditor interno, externo y del comisario.

Comité de Evaluación y Compensación

Este comité está integrado por los señores Roberto Servitje Sendra, Henry Davis Signoret, José Antonio Fernández Carbajal, Daniel Servitje Montull y Javier Millán Dehesa. Las actividades que normalmente realiza este comité son analizar y autorizar los niveles de compensación de los funcionarios de la alta dirección del Grupo, así como los planes de compensación variable de corto y largo plazo de nivel directivo y ejecutivo. Este comité también participa con sus sugerencias en aspectos de remuneración del personal en general que representa alto impacto en el costo o la cultura del Grupo.

Comité de Finanzas y Planeación

El Comité de Finanzas y Planeación está integrado por los señores Raúl Obregón del Corral, José Luis González González, Mauricio Jorba Servitje, José Ignacio Mariscal Torroella, Lorenzo Sendra Mata, Daniel Servitje Montull, Claudio Terreín Decottignies y Guillermo Quiroz Abed. La función de este comité es apoyar al Consejo de Administración en la evaluación de la estrategia de largo plazo del negocio y de las principales políticas de inversión y financiamiento, además de identificar los factores de riesgo a los que está sujeta la Compañía y evaluar los criterios para su administración.

La Dirección General es la encargada de presentar los proyectos potenciales, ya que es el vocero de todas y cada una de las organizaciones que integran al Grupo. Adicionalmente, cabe señalar que la Dirección General se apoya en la asesoría brindada por especialistas en la materia antes de realizar su presentación formal a este Comité.

3. AUDITORES

Durante los últimos seis años, la Compañía no ha llevado a cabo ningún cambio de auditores, siendo estos el despacho Ruiz, Urquiza. Asimismo, dicho despacho de auditores, en las diferentes revisiones y dictámenes que en forma periódica realiza de los estados financieros del Grupo o de sus subsidiarias, no ha emitido una opinión con salvedad o una opinión negativa, ni se ha abstenido de emitir opinión acerca de los mismos.

4. OPERACIONES CON PERSONAS RELACIONADAS Y CONFLICTOS DE INTERÉS

En el curso normal de sus actividades, BIMBO realiza operaciones de tipo comercial con algunas empresas asociadas o afiliadas. Algunas de dichas empresas son Congelación y Almacenaje del Centro, S.A. de C.V.; Efform, S.A. de C.V.; Uniformes y Equipo Industrial, S.A. de C.V.; Polirama, S.A. de C.V. y Ovoplus, S.A. de C.V. BIMBO tiene contemplado seguir realizando operaciones con sus asociadas y afiliadas en el futuro. Las operaciones con empresas relacionadas se llevan a cabo en términos de mercado, por lo que el Grupo considera que los términos no son menos favorables que los que podrían obtenerse en una operación comparable con una empresa no relacionada.

La Compañía tiene relaciones comerciales con Grupo Altex, S.A. de C.V. Dicho grupo se encuentra encabezado por el Sr. Roberto Servitje Achútegui quien fue parte del Consejo de Administración de la Compañía durante 7 años.

Para mayor detalle acerca de las operaciones con personas relacionadas, ver la Nota 9 de los Estados Financieros.

V. MERCADO ACCIONARIO

1. ESTRUCTURA ACCIONARIA

Las acciones representativas del capital social de la Compañía son acciones de la Serie "A" comunes, ordinarias, nominativas, sin expresión de valor nominal, las cuales se encuentran inscritas en la Sección de Valores del RNV. Dichas acciones comenzaron a cotizar en la BMV en febrero de 1980, cuando la Compañía llevó a cabo su oferta pública inicial. Desde el 1° de febrero de 1999, BIMBO forma parte del Índice de Precios y Cotizaciones de la BMV.

La Compañía no cuenta con otros valores inscritos en el RNV.

2. COMPORTAMIENTO DE LA ACCIÓN EN EL MERCADO DE VALORES

Las siguientes tablas muestran los precios de cotización máximos, mínimos y de cierre, en pesos nominales y el volumen de operaciones diario promedio de las acciones Serie "A" de BIMBO en la BMV, durante los períodos indicados.

Ejercicio terminado el 31 de diciembre de	Pesos Nominales por Acción Serie "A" (1)			Volumen de operación diario promedio de Acciones Serie "A" (1)
	Máximo	Mínimo	Cierre	
1996	10.95	6.59	10.95	790,185
1997	18.28	10.26	18.28	474,976
1998	22.06	12.09	18.55	524,713
1999	22.55	14.16	20.65	879,611
2000	21.28	11.45	13.33	785,844

		Pesos Nominales por Acción Serie "A" (1)			Volumen de operación diario promedio de Acciones Serie "A" (1)
		Máximo	Mínimo	Cierre	
1999	1° trimestre	21.77	14.16	20.70	677,032
	2° trimestre	21.48	17.47	20.50	1,576,855
	3° trimestre	22.55	17.47	19.11	606,063
	4° trimestre	20.99	16.50	20.65	673,953
2000	1° trimestre	21.28	13.94	14.72	1,315,672
	2° trimestre	15.90	11.68	15.30	751,492
	3° trimestre	16.39	13.92	15.52	639,923
	4° trimestre	15.60	11.45	13.33	413,700

		Pesos Nominales por Acción Serie "A" (1)			Volumen de operación diario promedio de Acciones Serie "A" (1)
		Máximo	Mínimo	Cierre	
2000	Enero	21.28	15.60	15.72	931,762
	Febrero	16.17	14.16	14.80	1,392,333
	Marzo	16.21	13.94	14.72	1,608,955
	Abril	15.52	11.68	11.79	968,778
	Mayo	13.55	11.75	13.23	694,476
	Junio	15.90	13.31	15.30	628,136
	Julio	16.39	15.11	15.60	810,524
	Agosto	16.09	14.22	14.51	468,870
	Septiembre	15.72	13.92	15.52	656,667
	Octubre	15.60	12.44	13.11	514,000
	Noviembre	14.32	13.11	13.33	377,500
	Diciembre	13.33	11.45	13.33	331,333
2001	Enero	13.57	12.62	13.01	1,190,873
	Febrero	13.04	11.21	11.65	545,395
	Marzo	13.58	11.36	13.44	545,781
	Abril	13.82	12.63	13.53	322,953
	Mayo (2)	13.65	12.95	13.20	865,877

- (1) Fuente: BMV. Las cifras aquí referidas reflejan el número de acciones representativas del capital social de BIMBO después de haber dado efecto a una división ("split") de acciones el 5 de marzo de 1998, como si tal cantidad de acciones hubiera existido desde 1996.
- (2) Durante el mes de mayo de 2001, el volumen promedio diario de acciones Serie "A" de BIMBO operadas ascendió a 865,877, correspondiéndole un monto diario promedio, en pesos nominales, de \$11,559,880.

VI. ANEXOS

1. ESTADOS FINANCIEROS DICTAMINADOS

A continuación se presentan los Estados Financieros consolidados auditados de Grupo Bimbo al 31 de diciembre de 2000, 1999 y 1998, junto con sus Notas respectivas.

JUAN MAURICIO GRAS G.
CONTADOR PUBLICO
BOSQUE DE DURAZNOS 127
11700 MEXICO, D.F.

**A los Señores Accionistas de
Grupo Bimbo, S.A. de C.V.**

En mi carácter de comisario y en cumplimiento de lo dispuesto en el Artículo 166 de la Ley General de Sociedades Mercantiles y los estatutos de Grupo Bimbo, S.A. de C.V., rindo a ustedes mi dictamen sobre la veracidad, suficiencia y razonabilidad de la información que ha presentado a ustedes el H. Consejo de Administración, en relación con la marcha de la Sociedad por el año terminado el 31 de diciembre de 2000.

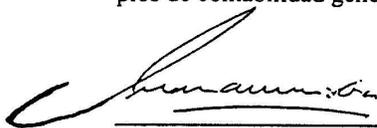
He asistido a las juntas de Consejo de Administración a las que he sido convocado y he obtenido de los Directores y Administradores toda la información sobre las operaciones, documentación y registros que juzgué necesario investigar. Mi revisión ha sido efectuada de acuerdo con normas de auditoría generalmente aceptadas en México.

Asimismo, he revisado el balance general, individual y consolidado de la Compañía al 31 de diciembre de 2000 y sus correspondientes estados de resultados, de inversión de los accionistas y de cambios en la situación financiera por el año terminado en esa fecha, los cuales se someten a la consideración de esta H. Asamblea para su información y aprobación. Para rendir este informe también me he apoyado en los dictámenes que sobre dichos estados financieros emiten en esta fecha los señores Ruiz, Urquiza y Cía., S.C., auditores independientes de la Sociedad.

Como resultado de mi revisión, tengo la siguiente observación:

Como se menciona en la Nota 3 a los estados financieros, a partir del 1º de enero de 2000, las compañías adoptaron las disposiciones del nuevo Boletín D-4, "Tratamiento contable del impuesto sobre la renta y de la participación de los trabajadores en la utilidad", emitido por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C. Consecuentemente, registraron el efecto diferido activo o pasivo de impuesto sobre la renta, impuesto al activo y participación de los trabajadores en las utilidades, con base en el efecto acumulado de las partidas temporales a la fecha del balance, como un activo o pasivo a largo plazo. El efecto neto acumulado inicial de la adopción de este boletín, fue reconocer un pasivo a largo plazo de impuesto sobre la renta diferido de \$1,747,463,000, con cargo a la inversión de los accionistas. Asimismo, la provisión para impuesto sobre la renta disminuyó en \$318,088,000 por el efecto diferido del año.

En mi opinión, los criterios y políticas contables y de información seguidos por la Sociedad y considerados por los administradores para preparar la información financiera presentada por los mismos, son adecuados y suficientes y excepto por lo mencionado en el párrafo anterior (cambio con el que estoy de acuerdo) se aplicaron en forma consistente con el ejercicio anterior, por lo tanto, la información presentada por los administradores refleja en forma veraz, razonable y suficiente la información financiera de Grupo Bimbo, S.A. de C.V. al 31 de diciembre de 2000 y los resultados de sus operaciones, las variaciones en la inversión de los accionistas y los cambios en su situación financiera por el año terminado en esa fecha, de conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados en México.



CPC Juan Mauricio Gras Gas
Comisario

9 de marzo de 2001

Ruiz, Urquiza y Cía., S.C.

Bosque de Duraznos 127
Colonia Bosques de las Lomas
11700 Mexico, DF
Mexico

Tel 5246 6000
Fax 5246 6001

**A los Señores Accionistas de
Grupo Bimbo, S.A. de C.V.
(antes Grupo Industrial Bimbo, S.A. de C.V.),**

Hemos examinado los balances generales consolidados de GRUPO BIMBO, S.A. DE C.V. Y SUBSIDIARIAS al 31 de diciembre de 2000, 1999 y 1998 y los estados consolidados de resultados, de inversión de los accionistas y de cambios en la situación financiera que les son relativos, por los años que terminaron en esas fechas. Dichos estados financieros consolidados son responsabilidad de la Administración de la Compañía. Nuestra responsabilidad consiste en expresar una opinión sobre los mismos con base en nuestras auditorías. Los estados financieros de ciertas subsidiarias consolidadas, que representan el 6%, 7% y 9% de los activos totales en 2000, 1999 y 1998, respectivamente y el 8% en 2000 y el 10% de las ventas netas consolidadas en 1999 y 1998, respectivamente, fueron examinados por otros auditores independientes, en cuyos informes nos hemos basado para expresar nuestra opinión con respecto a las cantidades relativas a tales subsidiarias.

Nuestros exámenes fueron realizados de acuerdo con normas de auditoría generalmente aceptadas en México, las cuales requieren que la auditoría sea planeada y realizada de tal manera que permita obtener una seguridad razonable de que los estados financieros no contienen errores importantes y de que están preparados de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados en México. La auditoría consiste en el examen, con base en pruebas selectivas, de la evidencia que soporta las cifras y revelaciones de los estados financieros; asimismo, incluye la evaluación de los principios de contabilidad utilizados, de las estimaciones significativas efectuadas por la Administración y de la presentación de los estados financieros tomados en su conjunto. Consideramos que nuestros exámenes proporcionan una base razonable para sustentar nuestra opinión.

Como se menciona en la Nota 3 a los estados financieros, a partir del 1° de enero de 2000, las compañías adoptaron las disposiciones del nuevo Boletín D-4, "Tratamiento contable del impuesto sobre la renta y de la participación de los trabajadores en la utilidad", emitido por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. Consecuentemente, registraron el efecto diferido activo o pasivo de impuesto sobre la renta, impuesto al activo y participación de los trabajadores en las utilidades, con base en el efecto acumulado de las partidas temporales a la fecha del balance, como un activo o pasivo a largo plazo. El efecto neto acumulado inicial de la adopción de este boletín, fue reconocer un pasivo a largo plazo para impuesto sobre la renta diferido de \$1,747,463,000, con cargo a la inversión de los accionistas. Asimismo, la provisión para impuesto sobre la renta se disminuyó en \$318,088,000 por el efecto diferido del año.

En nuestra opinión, basada en nuestros exámenes y en los informes de otros auditores a los que se hace referencia anteriormente, los estados financieros consolidados adjuntos presentan razonablemente, en todos los aspectos importantes, la situación financiera de Grupo Bimbo, S.A. de C.V. y Subsidiarias al 31 de diciembre de 2000, 1999 y 1998 y los resultados de sus operaciones, la inversión de los accionistas y los cambios en su situación financiera por los años que terminaron en esas fechas, de conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados en México.

Ruiz, Urquiza y Cía., S. C.



CPC Walter Fraschetto

9 de marzo de 2001

Grupo Bimbo, S.A. de C.V. y Subsidiarias

**Balances generales consolidados al 31 de diciembre de 2000, 1999 y 1998
Expresados en miles de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2000**

<u>Activo</u>	<u>2000</u>	<u>1999</u>	<u>1998</u>
Circulante:			
Efectivo y valores realizables	\$ 4,391,243	\$ 2,502,597	\$ 829,736
Cuentas y documentos por cobrar, neto	2,329,531	2,338,543	1,861,416
Cuentas por cobrar por venta de subsidiaria	-	1,031,350	-
Inventarios, neto	713,119	797,667	1,443,369
Pagos anticipados	66,754	33,650	77,369
	-----	-----	-----
Total del activo circulante	7,500,647	6,703,807	4,211,890
Inversión en acciones y obligaciones	531,322	596,713	531,560
Propiedades, planta y equipo, neto	13,421,863	13,529,890	14,398,921
Crédito mercantil, neto	2,608,149	2,984,900	3,118,051
Otros activos, neto	559,485	518,077	407,744
	-----	-----	-----
	\$ 24,621,466	\$ 24,333,387	\$ 22,668,166
	=====	=====	=====

Las notas adjuntas son parte integrante de estos balances generales consolidados.

Grupo Bimbo, S.A. de C.V. y Subsidiarias

**Balances generales consolidados al 31 de diciembre de 2000, 1999 y 1998
Expresados en miles de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2000**

Pasivo e inversión de los accionistas

	<u>2000</u>	<u>1999</u>	<u>1998</u>
Circulante:			
Préstamos bancarios y porción circulante de la deuda a largo plazo	\$ 1,422,162	\$ 716,281	\$ 653,237
Cuentas por pagar a proveedores	1,337,238	1,327,618	1,741,117
Otras cuentas por pagar y pasivos acumulados	1,529,546	1,509,696	1,233,043
Partes relacionadas	177,295	67,169	-
Impuesto sobre la renta	-	121,780	154,881
Participación de los trabajadores en las utilidades	334,287	314,934	280,746
	-----	-----	-----
Total del pasivo circulante	4,800,528	4,057,478	4,063,024
Impuesto sobre la renta a largo plazo	14,546	48,761	-
Impuesto sobre la renta diferido	1,454,926	-	-
Deuda a largo plazo	2,659,111	3,996,160	4,838,670
	-----	-----	-----
Total del pasivo	8,929,111	8,102,399	8,901,694
Inversión de los accionistas:			
Capital social	6,324,765	6,330,976	5,097,398
Reserva para recompra de acciones	137,395	193,131	49,826
Utilidades acumuladas	13,495,144	11,902,929	9,976,407
Efecto acumulado de impuesto sobre la renta diferido	(1,747,463)	-	-
Resultado acumulado por actualización	(2,806,294)	(2,574,733)	(1,914,093)
	-----	-----	-----
Total de la inversión de los accionistas mayoritarios	15,403,547	15,852,303	13,209,538
 Inversión de accionistas minoritarios	 288,808	 378,685	 556,934
	-----	-----	-----
Total de la inversión de los accionistas	15,692,355	16,230,988	13,766,472
	-----	-----	-----
	\$ 24,621,466	\$ 24,333,387	\$ 22,668,166
	=====	=====	=====

Las notas adjuntas son parte integrante de estos balances generales consolidados.

Grupo Bimbo, S.A. de C.V. y Subsidiarias

Estados consolidados de resultados
Por los años terminados el 31 de diciembre de 2000, 1999 y 1998
Expresados en miles de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2000
(Excepto las utilidades por acción expresadas en pesos)

	<u>2000</u>	<u>1999</u>	<u>1998</u>
Ventas netas	\$ 31,477,020	\$ 30,650,894	\$ 29,025,960
Costo de ventas	13,775,918	13,841,398	13,614,462
	-----	-----	-----
Utilidad bruta	17,701,102	16,809,496	15,411,498
Gastos de operación:			
Distribución y venta	12,377,904	12,070,229	10,964,333
Administración	2,076,606	1,705,744	1,635,453
	-----	-----	-----
	14,454,510	13,775,973	12,599,786
	-----	-----	-----
Utilidad de operación	3,246,592	3,033,523	2,811,712
Resultado financiero integral:			
Intereses pagados, neto	(14,305)	(262,455)	(398,483)
(Pérdida) utilidad cambiaria, neta	(63,552)	113,225	(590,899)
Utilidad por posición monetaria	3,962	507,717	677,774
	-----	-----	-----
	(73,895)	358,487	(311,608)
Otros (gastos) ingresos, neto	(125,646)	(197,106)	66,118
Utilidad en venta de subsidiarias	-	141,345	-
	-----	-----	-----
Utilidad antes de provisiones	3,047,051	3,336,249	2,566,222
Provisiones para:			
Impuesto sobre la renta del año	1,236,563	901,776	842,700
Impuesto sobre la renta diferido	(301,455)	-	-
Impuesto al activo	(16,633)	-	-
Participación de los trabajadores en las utilidades del año	329,953	324,704	301,641
	-----	-----	-----
	1,248,428	1,226,480	1,144,341
	-----	-----	-----
Utilidad antes de participación en los resultados de compañías asociadas	1,798,623	2,109,769	1,421,881

Las notas adjuntas son parte integrante de estos estados consolidados.

Grupo Bimbo, S.A. de C.V. y Subsidiarias

Estados consolidados de resultados
Por los años terminados el 31 de diciembre de 2000, 1999 y 1998
Expresados en miles de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2000
(Excepto las utilidades por acción expresadas en pesos)

	<u>2000</u>	<u>1999</u>	<u>1998</u>
Participación en los resultados de compañías asociadas	46,033	41,810	32,973
	-----	-----	-----
Utilidad neta del año	\$ 1,844,656	\$ 2,151,579	\$ 1,454,854
	=====	=====	=====
Utilidad neta del año aplicable a:			
Accionistas mayoritarios	\$ 1,816,927	\$ 2,097,060	\$ 1,421,881
Accionistas minoritarios	27,729	54,519	32,973
	-----	-----	-----
	\$ 1,844,656	\$ 2,151,579	\$ 1,454,854
	=====	=====	=====
Utilidad básica por acción ordinaria	\$ 1.28	\$ 1.50	\$ 1.05
	=====	=====	=====
Utilidad por acción en venta de subsidiarias	\$ -	\$ 0.10	\$ -
	=====	=====	=====
Promedio ponderado de acciones en circulación, (000's)	1,418,711	1,401,553	1,356,515
	=====	=====	=====

Las notas adjuntas son parte integrante de estos estados consolidados.

Grupo Bimbo, S.A. de C.V. y Subsidiarias
Estados consolidados de inversión de los accionistas
Por los años terminados el 31 de diciembre de 2000, 1999 y 1998
Expresados en miles de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2000

	Capital Social	Reserva para Recompra De Acciones	Utilidades Acumuladas	Efecto Acumulado de Impuesto Sobre la Renta Diferido	Resultado Acumulado por Actualización	Inversión de Accionistas Minoritarios	Total de la Inversión de los Accionistas
Saldos al 31 de diciembre de 1997	\$ 4,283,562	\$ 49,826	\$ 9,999,280	\$ -	\$ (1,470,940)	\$ 608,297	\$ 13,470,025
Aumento de capital social	813,836	-	-	-	-	-	813,836
Dividendos decretados	-	-	(1,449,518)	-	-	(73,538)	(1,523,056)
Saldos antes de la utilidad integral	5,097,398	49,826	8,549,762	-	(1,470,940)	534,759	12,760,805
Utilidad neta del año	-	-	1,426,645	-	-	28,209	1,454,854
Efectos de actualización del año	-	-	-	-	(696,338)	(6,034)	(702,372)
Efectos de conversión del año	-	-	-	-	253,185	-	253,185
Saldos al 31 de diciembre de 1998	5,097,398	49,826	9,976,407	-	(1,914,093)	556,934	13,766,472
Aumento de capital social	1,233,578	-	(27,233)	-	-	-	1,206,345
Traspaso a la reserva para recompra de acciones	-	143,305	(143,305)	-	-	-	-
Dividendos pagados al interés minoritario	-	-	-	-	-	(41,758)	(41,758)
Disminución del interés minoritario	-	-	-	-	-	(88,417)	(88,417)
Saldos antes de la utilidad integral	6,330,976	193,131	9,805,869	-	(1,914,093)	426,759	14,842,642
Utilidad neta del año	-	-	2,097,060	-	-	54,520	2,151,580
Efectos de actualización del año	-	-	-	-	(432,634)	(102,594)	(535,228)
Efectos de conversión del año	-	-	-	-	(228,006)	-	(228,006)
Saldos al 31 de diciembre de 1999	6,330,976	193,131	11,902,929	-	(2,574,733)	378,685	16,230,988
Dividendos decretados	-	-	(224,712)	-	-	(46,491)	(271,203)
Disminución de capital por recompra de acciones	(6,211)	(55,736)	-	-	-	-	(61,947)
Efecto acumulado de impuesto sobre la renta diferido	-	-	-	(1,747,463)	-	(37,484)	(1,784,947)
Saldos antes de la utilidad integral	6,324,765	137,395	11,678,217	(1,747,463)	(2,574,733)	294,710	14,112,891
Utilidad neta del año	-	-	1,816,927	-	-	27,729	1,844,656
Efectos de actualización del año	-	-	-	-	(700,820)	(33,631)	(734,451)
Efectos de conversión del año	-	-	-	-	469,259	-	469,259
Saldos al 31 de diciembre de 2000	\$ 6,324,765	\$ 137,395	\$ 13,495,144	\$ (1,747,463)	\$ (2,806,294)	\$ 288,808	\$ 15,692,355

Las notas adjuntas son parte integrante de estos estados consolidados.

Grupo Bimbo, S.A. de C.V. y Subsidiarias

**Estados consolidados de cambios en la situación financiera
Por los años terminados el 31 de diciembre de 2000, 1999 y 1998
Expresados en miles de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2000**

	<u>2000</u>	<u>1999</u>	<u>1998</u>
Operaciones:			
Resultados-			
Utilidad neta del año	\$ 1,844,656	\$ 2,151,579	\$ 1,454,854
Más (menos)-Partidas en resultados que no requieren (generan) recursos-			
Depreciación y amortización	1,410,531	1,342,594	1,513,072
Participación en los resultados de compañías asociadas, neta de dividendos recibidos	(46,033)	(41,810)	(31,138)
Obligaciones laborales	(16,156)	(39,129)	(93,367)
Impuesto sobre la renta a largo plazo	14,546	48,761	-
Impuesto sobre la renta diferido	(318,088)	-	-
	-----	-----	-----
Recursos netos obtenidos de resultados	2,889,456	3,461,995	2,843,421
Recursos netos generados por el capital de trabajo operativo	803,089	59,116	483,018
Incremento en cuentas por cobrar por venta de subsidiaria	-	(1,031,350)	-
	-----	-----	-----
Recursos netos generados por operaciones	3,692,545	2,489,761	3,326,439
Financiamiento:			
Variación neta de préstamos bancarios y deuda a largo plazo en términos reales	(344,801)	(340,423)	2,783,585
Reducción neta de préstamos bancarios y deuda a largo plazo por actualización a pesos constantes	(286,367)	(437,285)	(503,748)
Dividendos decretados	(271,203)	(41,758)	(1,523,056)
(Disminución) aumento de capital social	(6,211)	1,205,151	813,836
Disminución en la reserva para recompra de acciones	(55,736)	-	-
Disminución en la inversión de los accionistas minoritarios	-	(88,417)	-
	-----	-----	-----
	(964,318)	297,268	1,570,617

Las notas adjuntas son parte integrante de estos estados consolidados.

Grupo Bimbo, S.A. de C.V. y Subsidiarias

**Estados consolidados de cambios en la situación financiera
Por los años terminados el 31 de diciembre de 2000, 1999 y 1998
Expresados en miles de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2000**

	<u>2000</u>	<u>1999</u>	<u>1998</u>
Inversiones:			
Obligaciones convertibles en capital	(89,425)	-	-
Disminución (incremento) en la inversión en acciones de asociadas y otras	200,849	(23,343)	243,418
Adiciones de propiedades, planta y equipo, menos valor neto de retiros	(1,093,267)	(1,959,864)	(1,762,884)
Costo de propiedades, planta y equipo de subsidiaria vendida	-	980,419	-
Incremento neto en otros activos	(25,252)	(71,204)	(7,755)
(Disminución) incremento del crédito mercantil	167,514	(40,176)	(2,725,317)
Efecto por incorporación de subsidiaria adquirida	-	-	(742,911)
	-----	-----	-----
	(839,581)	(1,114,168)	(4,995,449)
	-----	-----	-----
Aumento (disminución) neto de efectivo y valores realizables	1,888,646	1,672,861	(98,393)
 Efectivo y valores realizables:			
Al inicio del año	2,502,597	829,736	928,129
	-----	-----	-----
Al final del año	\$ 4,391,243	\$ 2,502,597	\$ 829,736
	=====	=====	=====

Las notas adjuntas son parte integrante de estos estados consolidados.

Grupo Bimbo, S.A. de C.V. y Subsidiarias

**Notas a los estados financieros consolidados al 31 de diciembre de 2000, 1999 y 1998
Expresadas en miles de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2000**

1 Actividades principales y eventos importantes:

Actividades principales-

Las compañías se dedican principalmente a la fabricación, distribución y venta de pan, galletas, pasteles, dulces, chocolates, botanas, tortillas y alimentos procesados.

En Asamblea General Extraordinaria de Accionistas celebrada el 10 de agosto de 1999, se aprobó el cambio de denominación social de la Compañía de Grupo Industrial Bimbo, S.A. de C.V. al de Grupo Bimbo, S.A. de C.V.

La Compañía opera en distintas áreas geográficas que son: México, Estados Unidos de América (EUA), Centro y Sudamérica ("OLA").

Los principales datos por área geográfica de 2000 son los siguientes:

	<u>México</u>	<u>EUA</u>	<u>OLA</u>	<u>Total</u>
Ventas netas	\$ 23,335,143	\$ 5,754,336	\$ 2,387,541	\$ 31,477,020
Utilidad (pérdida) de operación	\$ 3,414,096	\$ (81,950)	\$ (85,554)	\$ 3,246,592
Utilidad de operación, más depreciación y amortización (EBITDA)	\$ 4,254,886	\$ 111,301	\$ 81,699	\$ 4,447,886
Activos totales	\$ 17,563,372	\$ 4,406,172	\$ 2,651,922	\$ 24,621,466

Los principales datos por área geográfica de 1999 son los siguientes:

	<u>México</u>	<u>EUA</u>	<u>OLA</u>	<u>Total</u>
Ventas netas	\$ 22,962,016	\$ 5,462,759	\$ 2,226,119	\$ 30,650,894
Utilidad (pérdida) de operación	\$ 3,123,365	\$ 44,396	\$ (134,238)	\$ 3,033,523
Utilidad de operación, más depreciación y amortización (EBITDA)	\$ 3,875,227	\$ 285,687	\$ 41,875	\$ 4,202,789
Activos totales	\$ 17,047,166	\$ 4,805,112	\$ 2,481,109	\$ 24,333,387

Los principales datos por área geográfica de 1998 son los siguientes:

	<u>México</u>	<u>EUA</u>	<u>OLA</u>	<u>Total</u>
Ventas netas	\$ 22,113,066	\$ 4,180,704	\$ 2,732,190	\$ 29,025,960
Utilidad (pérdida) de operación	\$ 3,061,014	\$ 121,786	\$ (371,088)	\$ 2,811,712
Utilidad (pérdida) de operación, más depreciación y amortización (EBITDA)	\$ 3,914,827	\$ 269,329	\$ (182,242)	\$ 4,001,914
Activos totales	\$ 14,690,172	\$ 5,056,249	\$ 2,921,745	\$ 22,668,166

**Notas a los estados financieros consolidados al 31 de diciembre de 2000, 1999 y 1998
Expresadas en miles de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2000**

Eventos importantes-

- (a) El 23 de diciembre de 1999, la Compañía celebró un contrato de compra-venta de acciones con Cocape, S.A. de C.V. (COCAPE), por medio del cual vende a esta última, el 100% de su tenencia accionaria de las compañías dedicadas a la producción de harina de trigo y mermeladas. El precio de venta ascendió a 106 millones de dólares americanos de los cuales, 2 millones fueron pagados el 23 de diciembre de 1999, 3.1 millones el 20 de enero de 2000 y 91.5 millones de dólares americanos el 19 de abril de 2000. La diferencia de 9.4 millones de dólares (\$89,425) se renegoció en esta última fecha, para lo cual, COCAPE emitió Obligaciones convertibles en capital a favor de la Compañía, mismas que se presentan en el rubro de Inversión en acciones y obligaciones. En esta operación la Compañía obtuvo una utilidad de \$141,345, la cual se presenta por separado en el estado de resultados.
- (b) En mayo de 1998, Grupo Bimbo, S.A. de C.V. ("la Compañía") adquirió el 100% de las acciones de Mrs. Baird's Bakeries, Inc., empresa constituida en los Estados Unidos de América y dedicada a la fabricación de pan y pasteles en el estado de Texas. Desde la fecha de adquisición hasta el 31 de diciembre de 1998, el importe de las ventas netas, utilidad de operación, utilidad neta del año y activos totales de esta Compañía ascendieron a \$2,588,104, \$88,848, \$92,694 y \$1,534,439, respectivamente.

2 Bases de consolidación:

Los estados financieros consolidados incluyen los de la Compañía y los de sus subsidiarias, en las cuales tiene el control de la Administración y que se encuentran distribuidas en tres divisiones por tipo de producto que son:

- División de productos de panificación
- División de productos de botanas y dulces
- División de productos agroindustriales y otros (hasta el 23 de diciembre de 1999)

Durante 2000, 1999 y 1998 las ventas netas de las líneas Bimbo y Marinela en México que se encuentran dentro de la división de productos de panificación, representaron aproximadamente el 57%, 54% y 55% respectivamente, de las ventas netas consolidadas.

Los estados financieros de las subsidiarias en el extranjero, cuya operación es independiente, se ajustan por la inflación del país en que operan, de acuerdo a los procedimientos que se señalan posteriormente y se convierten al tipo de cambio en vigor al cierre del ejercicio.

La participación en los resultados y cambios patrimoniales de las subsidiarias que fueron compradas o vendidas en el ejercicio, se incluye en los estados financieros desde o hasta la fecha en que se llevaron a cabo dichas transacciones y se actualizan en términos de poder adquisitivo de la moneda al fin del año.

Todos los saldos y transacciones entre las compañías del Grupo han sido eliminados.

3 Resumen de las principales políticas contables:

Las políticas contables que siguen las compañías están de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados en México, los cuales requieren que la Administración efectúe ciertas estimaciones y utilice ciertos supuestos, para determinar la valuación de algunas de las partidas incluidas en los estados financieros y para efectuar las revelaciones que se requiere presentar en los mismos. Aún cuando pueden llegar a diferir de su efecto final, la Administración considera que las estimaciones y supuestos utilizados fueron los adecuados en las circunstancias. Las principales políticas contables se resumen a continuación:

**Notas a los estados financieros consolidados al 31 de diciembre de 2000, 1999 y 1998
Expresadas en miles de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2000**

(a) Cambio en política contable-

A partir del 1º de enero de 2000, las compañías adoptaron las disposiciones del nuevo Boletín D-4, "Tratamiento contable del impuesto sobre la renta y de la participación de los trabajadores en la utilidad", emitido por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C. Consecuentemente, registraron el efecto diferido activo o pasivo de impuesto sobre la renta, impuesto al activo y participación de los trabajadores en las utilidades, con base en el efecto acumulado de las partidas temporales a la fecha del balance, como un activo o pasivo a largo plazo. El efecto acumulado inicial de la adopción de este boletín fue reconocer un pasivo a largo plazo por el impuesto sobre la renta diferido de \$1,747,463, con cargo a la inversión de los accionistas. Asimismo, la provisión para impuesto sobre la renta disminuyó en \$318,088, por el efecto diferido del año.

Hasta el 31 de diciembre de 1999, la Compañía reconoció a través del método de pasivo, el efecto futuro del impuesto sobre la renta, aplicable al monto acumulado de diferencias temporales específicas entre la utilidad contable y fiscal que tenían definida su fecha de reversión y no se esperaba fueran substituidas por otras partidas de la misma naturaleza y montos semejantes. Dado que no existían diferencias temporales con estas características, las compañías no tenían registrados efectos diferidos o anticipados de impuesto sobre la renta y participación de los trabajadores en las utilidades.

(b) Bases de conversión de estados financieros-

Los registros contables de las subsidiarias en el extranjero ubicadas en los Estados Unidos de América (EUA) y en varios países de Centro y Sudamérica (OLA), que representan el 26%, 27% y 24% de las ventas netas consolidadas y el 20%, 31% y 35% de los activos totales en 2000, 1999 y 1998 respectivamente, son mantenidos en la moneda local de cada país y convertidos a pesos mexicanos, de conformidad con el Boletín B-15 "Transacciones en moneda extranjera y conversión de estados financieros de operaciones extranjeras" emitido por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C., como sigue:

- Las cifras de las subsidiarias del extranjero fueron ajustadas a principios de contabilidad generalmente aceptados en México, para su inclusión en los estados financieros consolidados, actualizando sus cifras con el método de Cambios en el Nivel General de Precios de cada país.
- Todas las cifras del balance general, excepto el capital social, son convertidas al tipo de cambio vigente al cierre del ejercicio y el capital social se convierte utilizando el tipo de cambio de la fecha de adquisición o aportación. El estado de resultados se convierte utilizando el tipo de cambio de cierre del período que se informa. Los efectos de conversión se incluyen en el resultado acumulado por actualización, que se muestra en el estado de inversión de los accionistas.

Dado que las operaciones de Mrs. Baird's Bakeries, Inc. corresponden a una "entidad extranjera" como lo define el Boletín B-15, la Compañía ha designado ciertos financiamientos obtenidos en dólares americanos para efectuar la compra de esta subsidiaria, como cobertura de la inversión, con lo cual los préstamos se consideran asignados para efectos contables a esta subsidiaria y por lo tanto, no generan resultado cambiario en pesos. Este efecto ascendió a (\$13,175), \$72,996 y (\$311,225) en 2000, 1999 y 1998, respectivamente y se registró como un (cargo) crédito al resultado acumulado por conversión. El efecto monetario de dichos financiamientos, se determinó utilizando el índice de inflación de los Estados Unidos de América, de acuerdo con los lineamientos del Boletín antes mencionado.

(c) Reconocimiento de los efectos de la inflación en la información financiera-

Las compañías actualizan en términos de poder adquisitivo de la moneda de fin del último ejercicio, todos los estados financieros, reconociendo así los efectos de la inflación. Los estados financieros de 2000, 1999 y 1998 han sido actualizados a moneda de diciembre de 2000, utilizando un factor común de actualización y sus cifras difieren de las originalmente presentadas en la moneda del año correspondiente. Consecuentemente, las cifras de los estados

Grupo Bimbo, S.A. de C.V. y Subsidiarias

**Notas a los estados financieros consolidados al 31 de diciembre de 2000, 1999 y 1998
Expresadas en miles de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2000**

financieros son comparables entre sí y con el año anterior, al estar todas expresadas en moneda del mismo poder adquisitivo.

Las tasas anuales de inflación de los países en donde opera la Compañía son las siguientes:

	%		
	31 de diciembre		
	2000	1999	1998
Argentina	(0.73)	(1.80)	0.64
Colombia	8.70	9.23	16.70
Costa Rica	10.25	10.11	12.36
Chile	4.53	2.60	4.67
Estados Unidos de América	3.37	3.00	1.61
El Salvador	4.29	5.60	4.21
Guatemala	5.08	8.00	7.48
Honduras	6.10	14.06	13.70
Perú	3.73	5.50	6.01
México	8.96	12.31	18.60
Uruguay	5.05	(0.34)	3.30
Venezuela	13.40	20.00	29.90

Para reconocer los efectos de la inflación en términos de poder adquisitivo de moneda de cierre, se procedió como sigue:

– *En el balance:*

Los inventarios se valúan a costos promedio que son similares a su valor de reposición al cierre del ejercicio, sin exceder su valor de realización.

Las propiedades, planta y equipo se registran originalmente al costo de adquisición o construcción y se actualizan con base en el INPC y su depreciación se registra en base a la vida útil económica estimada de cada activo, sobre el valor actualizado.

Los pagos anticipados por concepto de publicidad se actualizan aplicándoles factores derivados del INPC, de la fecha de pago a la fecha de su amortización o al cierre del ejercicio.

La inversión en asociadas fue actualizada aplicando el método de participación.

El crédito mercantil se actualiza con un factor de inflación del país en el que se tiene la inversión, desde la fecha de adquisición de las subsidiarias y asociadas.

El capital aportado y acumulado y las demás partidas no monetarias, se actualizan con un factor derivado del INPC, desde la fecha de aportación o generación.

– *En el estado de resultados:*

Los ingresos y gastos que afectan o provienen de una partida monetaria se actualizan del mes en que ocurren hasta el cierre del ejercicio, utilizando factores derivados del INPC.

**Notas a los estados financieros consolidados al 31 de diciembre de 2000, 1999 y 1998
Expresadas en miles de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2000**

Los costos y gastos que provienen de partidas no monetarias se actualizan como sigue:

- El costo de ventas se actualiza a partir del 1° de enero de 1999, con base en costos de reposición al momento de la venta. Hasta el 31 de diciembre de 1998, el costo de ventas se actualizaba utilizando el método de últimas entradas-primeras salidas, con la actualización adicional de los consumos de capas de inventarios de años anteriores.
- Como se indica anteriormente, la depreciación se calcula sobre el valor actualizado de las correspondientes propiedades, planta y equipo.
- Los gastos que provienen de las demás partidas no monetarias se actualizan hasta el cierre, en función de la actualización del activo no monetario que se consumió o vendió.

El resultado por posición monetaria, que representa la erosión que la inflación origina sobre el poder adquisitivo de las partidas monetarias, se determina aplicando al activo o pasivo monetario neto al principio de cada mes, el factor de inflación derivado del INPC de cada país y se actualiza al cierre del ejercicio con el factor correspondiente.

- *En los otros estados:*

El resultado acumulado por actualización que se presenta en el estado de inversión de los accionistas, se forma principalmente por el resultado por tenencia de activos no monetarios, que representa el cambio en el nivel específico de precios del inventario, de la inversión en acciones de asociadas y de las propiedades, planta y equipo de las subsidiarias del extranjero y su efecto en relación al INPC. Asimismo, incluye el resultado acumulado por conversión.

El estado de cambios en la situación financiera presenta los cambios en moneda constante, partiendo de la situación financiera al cierre del año anterior, actualizada a moneda de cierre del último ejercicio.

(d) Valores realizables-

Los valores realizables se encuentran representados principalmente por inversiones en mesa de dinero, depósitos y aceptaciones bancarias, a su valor de mercado (costo más rendimiento acumulado).

(e) Inversión en acciones y obligaciones-

La Compañía mantiene inversiones permanentes en acciones de asociadas y otras, así como obligaciones convertibles en capital, las cuales se valúan al costo.

(f) Crédito mercantil-

El crédito mercantil originado por adquisiciones efectuadas a un precio superior al valor en libros de las compañías relativas, se amortiza en un período de veinte años, plazo en el que la Administración estima se generarán beneficios adicionales por dichas inversiones. El monto amortizado en 2000, 1999 y 1998 ascendió a \$209,237, \$173,328 y \$322,870 respectivamente, el cual se presenta en el rubro de Otros gastos en el estado de resultados.

(g) Impuesto sobre la renta y participación de los trabajadores en las utilidades-

Las compañías registran el efecto diferido activo o pasivo de impuesto sobre la renta, impuesto al activo y participación de los trabajadores en las utilidades, con base en el efecto acumulado de las diferencias temporales entre los importes de activos y pasivos para efectos contables y fiscales a la fecha del balance, como un activo o pasivo a largo plazo.

**Notas a los estados financieros consolidados al 31 de diciembre de 2000, 1999 y 1998
Expresadas en miles de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2000**

(h) Obligaciones de carácter laboral-

De acuerdo con la Ley Federal del Trabajo, la mayoría de las compañías subsidiarias tienen obligaciones por concepto de indemnizaciones y primas de antigüedad pagaderas a empleados que dejen de prestar sus servicios bajo ciertas circunstancias.

Las compañías registran el pasivo por prima de antigüedad, pensiones y pagos por retiro a medida que se devenga, de acuerdo con cálculos actuariales basados en el método de crédito unitario proyectado, utilizando tasas de interés real y efectuando las aportaciones al fondo en fideicomiso que se tiene constituido para estos efectos, sobre las mismas bases.

Por lo tanto, se está provisionando el pasivo que, a valor presente, cubrirá la obligación por beneficios proyectados a la fecha estimada de retiro del conjunto de empleados que laboran en las Compañías.

Los pagos por indemnizaciones se cargan a los resultados del año en que se efectúan.

(i) Resultado financiero integral-

El resultado financiero integral incluye todos los conceptos de ingresos o gastos financieros, tales como los intereses, resultados cambiarios y por posición monetaria, a medida que ocurren o se devengan.

Las transacciones en moneda extranjera se registran al tipo de cambio vigente en la fecha de la operación y los activos y pasivos en moneda extranjera se ajustan al tipo de cambio en vigor al cierre del ejercicio, como parte del resultado financiero integral.

(j) Utilidad por acción-

La utilidad básica por acción de cada período, ha sido calculada dividiendo la utilidad neta mayoritaria por operaciones continuas, entre el promedio ponderado de acciones en circulación de cada ejercicio.

El efecto por acción de la utilidad en venta de subsidiarias ha sido determinado dividiendo dicha utilidad entre el promedio ponderado de acciones en circulación.

(k) Resultado integral-

A partir de 1999 se agrupan en el estado de inversión de los accionistas las partidas que forman parte del "resultado integral", que incluye la utilidad neta del período y las partidas que representan una ganancia o pérdida, que de acuerdo a disposiciones específicas, se presentan directamente en la inversión de los accionistas, tales como el resultado por tenencia de activos no monetarios y el resultado por conversión. Se dio efecto retroactivo a esta presentación desde el 1° de enero de 1998.

4 Nuevo principio contable:

En el año 2001 entrará en vigor el nuevo Boletín C-2, "Instrumentos Financieros", que establece la metodología para la valuación y registro de los instrumentos financieros. Este boletín requiere que se registren como activos o pasivos, los efectos de los instrumentos financieros que se tengan contratados, afectando el resultado integral de financiamiento por el efecto de los mismos. Los instrumentos financieros que han sido designados y que funcionan efectivamente como una cobertura de activos o pasivos o de operaciones futuras, afectarán los activos o pasivos o las transacciones correspondientes cuando ocurran.

Al 31 de diciembre de 2000, el efecto acumulado de la valuación de instrumentos financieros no es importante. Una descripción de dichos instrumentos se incluye en la Nota 15.

Grupo Bimbo, S.A. de C.V. y Subsidiarias

Notas a los estados financieros consolidados al 31 de diciembre de 2000, 1999 y 1998
Expresadas en miles de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2000

5 Transacciones y posición en moneda extranjera:

Al 31 de diciembre de 2000, 1999 y 1998, los tipos de cambio eran de \$9.5997, \$9.5222 y \$9.8650 por dólar americano respectivamente y los activos y pasivos en moneda extranjera de las subsidiarias ubicadas en México ascienden a:

	Miles de Dólares Americanos		
	2000	1999	1998
Activo circulante	250,046	232,407	33,872
Pasivo-			
Circulante	135,863	30,265	43,960
Largo plazo	252,600	404,400	416,200
	-----	-----	-----
	388,463	434,665	460,160
	-----	-----	-----
Posición pasiva en moneda extranjera	138,417	202,258	426,288
	=====	=====	=====
Equivalente en miles de pesos	\$ 1,328,762	\$ 1,925,941	\$ 4,205,334
	=====	=====	=====

OLA tiene al 31 de diciembre de 2000, una posición pasiva a largo plazo por 22,261 miles de dólares americanos, equivalentes a \$213,703.

Las principales operaciones efectuadas por las compañías del Grupo en moneda extranjera, que no incluyen las ventas de subsidiarias en el extranjero, ni las exportaciones entre compañías del Grupo son:

	Miles de Dólares Americanos		
	2000	1999	1998
Ventas	35,147	39,631	15,594
Compras distintas a activo fijo	(38,114)	(129,152)	(115,473)
Intereses pagados, neto	(52,117)	(21,664)	(33,913)
Otros gastos	(31,870)	(12,668)	(10,213)
	-----	-----	-----
	(86,954)	(123,853)	(144,005)
	=====	=====	=====
Equivalente en miles de pesos	\$ (823,856)	\$ (1,201,371)	\$ (1,316,206)
	=====	=====	=====

Al 9 de marzo de 2001, la posición en moneda extranjera no auditada, es similar a la del cierre del ejercicio y el tipo de cambio es de \$9.6468 por dólar americano.

Grupo Bimbo, S.A. de C.V. y Subsidiarias

**Notas a los estados financieros consolidados al 31 de diciembre de 2000, 1999 y 1998
Expresadas en miles de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2000**

6 Análisis de cuentas y documentos por cobrar:

	<u>2000</u>	<u>1999</u>	<u>1998</u>
Clientes y agencias, neto	\$ 1,261,126	\$ 1,337,413	\$ 1,194,654
Documentos por cobrar	121,581	211,834	28,668
Impuestos por recuperar	605,985	176,670	329,110
Deudores diversos	337,361	559,337	303,400
Molino Montserrat, S.A. de C.V., parte relacionada	-	49,936	-
Funcionarios y empleados	3,478	3,353	5,584
	-----	-----	-----
	\$ 2,329,531	\$ 2,338,543	\$ 1,861,416
	=====	=====	=====

7 Análisis de inventarios:

	<u>2000</u>	<u>1999</u>	<u>1998</u>
Materias primas, neto	\$ 162,692	\$ 234,954	\$ 424,600
Envases y envolturas	155,719	182,726	199,994
Ordenes en proceso	18,009	43,157	28,307
Productos terminados	200,398	182,678	205,479
Anticipos a proveedores	19,281	83,416	11,054
Materias primas en tránsito	111,613	31,808	527,316
Otros almacenes	45,407	38,928	46,619
	-----	-----	-----
	\$ 713,119	\$ 797,667	\$ 1,443,369
	=====	=====	=====

8 Análisis de propiedades, planta y equipo:

	<u>2000</u>	<u>1999</u>	<u>1998</u>
Edificios	\$ 4,436,369	\$ 4,226,175	\$ 4,367,638
Equipo de fabricación	10,343,411	9,886,879	9,902,096
Vehículos	4,467,421	4,556,521	4,616,644
Moldes	377,558	393,074	509,538
Equipo de taller mecánico	308,266	269,246	207,477
Equipo de oficina	198,739	208,550	244,286
Equipo de cómputo	365,007	297,115	253,228
Congeladores	832	18,658	102,943
	-----	-----	-----
	20,497,603	19,856,218	20,203,850
Menos- Depreciación acumulada	(8,926,344)	(8,134,730)	(7,665,981)
	-----	-----	-----
	11,571,259	11,721,488	12,537,869
Terrenos	1,442,055	1,400,330	1,418,712
Construcciones en proceso y maquinaria en tránsito	408,549	408,072	442,340
	-----	-----	-----
	\$ 13,421,863	\$ 13,529,890	\$ 14,398,921
	=====	=====	=====

Grupo Bimbo, S.A. de C.V. y Subsidiarias

**Notas a los estados financieros consolidados al 31 de diciembre de 2000, 1999 y 1998
Expresadas en miles de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2000**

Las tasas anuales promedio de depreciación que fueron aplicadas en 2000, 1999 y 1998 son:

	<u> %</u>
Edificios	5
Equipo de fabricación	8
Vehículos	25
Moldes	35
Equipo de taller mecánico	10
Equipo de oficina	10
Equipo de cómputo	30
Congeladores	8

9 Transacciones y saldos con partes relacionadas:

La Compañía ha realizado transacciones de importancia con partes relacionadas por los siguientes conceptos:

	<u> 2000</u>	<u> 1999</u>	<u> 1998</u>
Ingresos por-			
Venta de materias primas y productos terminados	\$ 14,507	\$ 6,600	\$ -
Venta de marcas	-	76,126	-
Intereses ganados	29,293	3,143	-
Servicios de ventas	242	1,318	-
Arrendamientos	1,128	2	-
Otros	6,084	2,260	-
	-----	-----	-----
	\$ 51,254	\$ 89,449	\$ -
	=====	=====	=====
Egresos por-			
Compra de materias primas y productos terminados	\$ 872,281	\$ 45,834	\$ -
Intereses pagados	9,123	4,364	-
Otros	121,028	-	-
	-----	-----	-----
	\$ 1,002,432	\$ 50,198	\$ -
	=====	=====	=====

Los saldos netos por pagar con partes relacionadas son como sigue:

	<u> 2000</u>	<u> 1999</u>	<u> 1998</u>
Frexport, S.A. de C.V.	\$ 13,740	\$ 40,587	\$ -
Bimabel, S.A. de C.V.	75,175	19,958	-
Molino San Vicente de Paul, S.A. de C.V.	4,963	6,624	-
Molino Montserrat, S.A. de C.V.	59,933	-	-
Grupo Altex, S.A. de C.V.	23,306	-	-
Otros	178	-	-
	-----	-----	-----
	\$ 177,295	\$ 67,169	\$ -
	=====	=====	=====

Grupo Bimbo, S.A. de C.V. y Subsidiarias

**Notas a los estados financieros consolidados al 31 de diciembre de 2000, 1999 y 1998
Expresadas en miles de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2000**

10 Préstamos bancarios y deuda a largo plazo:

Al 31 de diciembre de 2000, los préstamos bancarios y la deuda a largo plazo se integran como sigue:

<u>Banco</u>	<u>Corto Plazo</u>	<u>Largo Plazo</u>
International Finance Corporation (IFC)	\$ 113,276	\$ 888,932
ING Baring (U.S.) Capital Corporation (ING)	479,985	479,985
Bank of Montreal (BM)	575,982	1,055,967
Otros	252,919	234,227
	<u>\$ 1,422,162</u>	<u>\$ 2,659,111</u>

Los vencimientos de la deuda a largo plazo al 31 de diciembre de 2000, son como sigue:

<u>Vencimiento en:</u>	
2002	\$ 1,286,366
2003	669,083
2004	154,233
2005 y siguientes	549,429
	<u>\$ 2,659,111</u>

- El 17 de agosto de 1998, la Compañía contrató un préstamo con el BM por 200 millones de dólares americanos, el cual fue dispuesto en esa fecha y destinado para la adquisición del 100% de las acciones de Mrs. Baird's Bakeries, Inc. El vencimiento de dicho préstamo es a 5 años que incluye un período de gracia de 2 años. Dicho financiamiento se integra por 10 pagarés, de los cuales 37.5 millones de dólares americanos son con recursos propios del BM y el resto fue sindicado con varios bancos nacionales y extranjeros.

Este financiamiento devenga intereses variables a la tasa LIBOR más 0.9375% en el primer año; LIBOR más 1% en el segundo año; LIBOR más 1.0625% en el tercer año y LIBOR más 1.125% a partir del cuarto año. Este financiamiento será pagadero mediante 13 amortizaciones trimestrales a partir del 17 de agosto de 2000. Asimismo, establece ciertas restricciones a la estructura financiera de la Compañía y limita el pago de dividendos de utilidades generadas con posterioridad a la firma del contrato. A la fecha todas las restricciones han sido cumplidas.

- El 17 de octubre de 1997, la Compañía contrató un financiamiento con ING por 100 millones de dólares americanos, el cual fue dispuesto en esa fecha y destinado para el pago del remanente del préstamo por 100 millones de dólares americanos con el IFC obtenido en noviembre de 1991 y de otros préstamos en dólares americanos a corto plazo. Dicho financiamiento se integra por seis pagarés, de los cuales 20 millones de dólares americanos son con recursos propios del ING y el resto fue sindicado con varios bancos extranjeros.

Este financiamiento devenga una tasa de interés de LIBOR más 0.675% y será pagado en 2 exhibiciones iguales el 17 de septiembre del 2001 y 2002. Asimismo, establece ciertas restricciones a la estructura financiera de la Compañía y limita el pago de dividendos de utilidades generadas con posterioridad a la firma del contrato. A la fecha todas las restricciones han sido cumplidas.

El 18 de septiembre de 1998, la Compañía celebró un contrato de cambio de tasa de interés (SWAP) con el Citibank, NA mediante el cual, la tasa de interés será del 5.09% anual fija sobre el financiamiento contratado con ING, con una duración de tres años a partir del 17 de marzo de 1999 y pagos trimestrales a partir de esta fecha.

Grupo Bimbo, S.A. de C.V. y Subsidiarias

**Notas a los estados financieros consolidados al 31 de diciembre de 2000, 1999 y 1998
Expresadas en miles de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2000**

- El 2 de febrero de 1996, la Compañía contrató un financiamiento con el IFC por 140 millones de dólares americanos, el cual fue dispuesto en esa fecha y destinado para el pago de préstamos en dólares americanos a corto plazo vigentes al 31 de diciembre de 1995. Dicho financiamiento está integrado por tres pagarés. Los pagarés "A" y "C" son con recursos propios del IFC y el pagaré "B" fue sindicado por el IFC entre inversionistas en el mercado privado de los Estados Unidos de América. Sin embargo, para efectos de la Compañía, la totalidad de los recursos provienen del IFC.

Los montos de los pagarés son por 25, 105 y 10 millones de dólares americanos para el "A" "B" y "C" respectivamente. Los pagarés "A" y "B" devengan una tasa fija de interés del 8.74% y el pagaré "C" una tasa variable de LIBOR a 6 meses, pagaderos semestralmente.

El plazo del financiamiento es a 12 años mediante 11 amortizaciones anuales de capital a partir de febrero de 1998, para los pagarés "A" y "B" y de 10 años para el pagaré "C", el cual se pagará hasta el final del contrato en una sola exhibición, de conformidad con el rendimiento que haya tenido la acción de la Compañía en la Bolsa Mexicana de Valores, por lo que el monto total a pagar se calculará multiplicando el principal por el rendimiento de la acción en dólares americanos durante los 10 años, con un tope máximo de 2.25 veces el principal (22,500,000 dólares americanos) y como mínimo el importe del pagaré. Este pagaré es privado y por lo tanto no es negociable.

Asimismo, se establecen ciertas restricciones y obligaciones a la estructura financiera de la Compañía, así como de los garantes del préstamo y se limita el pago de dividendos, requiriéndose la autorización expresa del IFC y el cumplimiento de las restricciones a la estructura financiera, así como la obtención de otros financiamientos. Por otro lado, se establecen como garantes quirografarios algunas de las compañías subsidiarias. A la fecha todas las restricciones han sido cumplidas.

Existen otros préstamos directos y quirografarios que se encuentran contratados con instituciones bancarias nacionales y del extranjero en dólares americanos, los cuales causan intereses a tasas variables con base en la tasa LIBOR.

11 Obligaciones de carácter laboral:

El pasivo por obligaciones laborales se deriva del plan de pensiones que cubrirá una pensión (o un pago por retiro) y la prima de antigüedad al momento del retiro. Se está fondeando el monto que resulta de cálculos actuariales, efectuados por actuarios externos bajo el método de crédito unitario proyectado. El monto del pasivo se origina por:

	2000	1999	1998
Obligación por beneficios proyectados (OBP)	\$ (1,844,139)	\$ (1,635,576)	\$ (1,409,911)
Fondos constituidos	2,363,894	2,677,857	2,536,113
	-----	-----	-----
Exceso de los fondos sobre la OBP	519,755	1,042,281	1,126,202
Pasivo de transición por amortizar	(519,986)	(537,013)	(224,057)
Variaciones en supuestos por amortizar	502,088	(67,034)	(537,472)
	-----	-----	-----
Pago anticipado, presentado en otros activos	\$ 501,857	\$ 438,234	\$ 364,673
	=====	=====	=====

Al 31 de diciembre de 2000, el monto de la obligación por beneficios actuales (OBA), (equivalente al OBP sin proyectar los sueldos a la fecha de retiro) ascendía a \$1,520,962.

Grupo Bimbo, S.A. de C.V. y Subsidiarias

**Notas a los estados financieros consolidados al 31 de diciembre de 2000, 1999 y 1998
Expresadas en miles de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2000**

El pago anticipado originado por la comparación de los pasivos actuariales proyectados con los fondos en fideicomiso constituidos al 31 de diciembre de 2000, se amortiza en el plazo en que se estima que el personal alcanzará las condiciones de retiro.

El costo por obligaciones laborales al 31 de diciembre de 2000, 1999 y 1998 se integra como sigue:

	<u>2000</u>	<u>1999</u>	<u>1998</u>
Costo de servicios del año	\$ 117,284	\$ 104,307	\$ 78,406
Costo financiero del año	83,879	69,314	53,953
Amortización de variaciones en supuestos	(23,323)	(23,038)	(18,804)
Amortización del pasivo de transición	(1,982)	(4,270)	(21,128)
	-----	-----	-----
	175,858	146,313	92,427
Menos- Rendimiento de los activos del fondo	(192,014)	(185,442)	(185,794)
	-----	-----	-----
Efecto neto del período	\$ (16,156)	\$ (39,129)	\$ (93,367)
	=====	=====	=====

Las tasas reales utilizadas en las proyecciones actuariales en 2000, 1999 y 1998 son:

Tasa de interés	5.0%
Tasa de rendimiento de los activos	7.0%
Tasa de incremento de sueldos	1.5%

El movimiento del pago anticipado fue como sigue:

	<u>2000</u>	<u>1999</u>	<u>1998</u>
Saldo inicial	\$ 438,234	\$ 364,673	\$ 264,473
Efecto neto del período	16,156	39,129	93,367
Aportación al fondo	34,890	18,685	12,109
Variaciones en supuestos	12,577	15,747	(5,276)
	-----	-----	-----
Saldo final	\$ 501,857	\$ 438,234	\$ 364,673
	=====	=====	=====

El movimiento del fondo fue como sigue:

	<u>2000</u>	<u>1999</u>	<u>1998</u>
Saldo inicial	\$ 2,677,856	\$ 2,536,113	\$ 2,707,048
Aportaciones	34,890	18,685	12,109
Rendimientos	192,014	185,442	185,793
Pagos	(19,745)	(25,882)	(19,029)
Variaciones en supuestos	(521,121)	(36,502)	(349,808)
	-----	-----	-----
Saldo final	\$ 2,363,894	\$ 2,677,856	\$ 2,536,113
	=====	=====	=====

Grupo Bimbo, S.A. de C.V. y Subsidiarias

**Notas a los estados financieros consolidados al 31 de diciembre de 2000, 1999 y 1998
Expresadas en miles de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2000**

Los períodos de amortización al 31 de diciembre de 2000 son como sigue:

	Años Remanentes	
	<u>Prima de Antigüedad</u>	<u>Plan de Pensiones</u>
Pasivo de transición	21.15	31.87
Variaciones en supuestos	21.02	28.30

12 Entorno fiscal:

En México

Régimen de impuesto sobre la renta y al activo-

Las compañías establecidas en México están sujetas al impuesto sobre la renta (ISR) y al impuesto al activo (IMPAC). El ISR se calcula considerando como gravables o deducibles ciertos efectos de la inflación, tales como depreciación calculada sobre valores actualizados, deducción de compras en lugar de costo de ventas, lo que permite deducir costos actuales y, se acumula o deduce el efecto de la inflación sobre ciertos activos y pasivos monetarios a través del componente inflacionario, el cual es similar al resultado por posición monetaria. A partir de 1999, la tasa del impuesto sobre la renta se incrementó del 34% al 35%, teniendo la obligación de pagar el impuesto cada año a la tasa del 30% (transitoriamente 32% en 1999) y el remanente al momento en que las utilidades sean distribuidas. Este remanente se registra como pasivo a largo plazo.

Por otra parte, el IMPAC se causa a razón del 1.8% sobre un promedio neto de la mayoría de los activos (a valores actualizados), menos ciertos pasivos y se paga únicamente por el monto en que exceda al ISR del año, no existiendo IMPAC a pagar en 2000, 1999 y 1998 sobre una base consolidada. Cualquier pago que se efectúe es recuperable contra el monto en que el ISR exceda al IMPAC en los tres ejercicios anteriores y los diez subsecuentes.

La Compañía tiene autorización de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para presentar una declaración consolidada de ISR e IMPAC, que excluye a las subsidiarias en el extranjero.

Conciliación del resultado contable y fiscal-

La provisión para ISR se determinó en base al monto a pagar según el resultado fiscal consolidado de las compañías mexicanas, siendo las principales diferencias entre el resultado contable y fiscal, la depreciación sobre valores actualizados, la utilidad por posición monetaria, el componente inflacionario y el diferencial entre el costo de ventas y las compras de inventarios.

Participación de los trabajadores en las utilidades-

La participación de los trabajadores en las utilidades es calculada sobre los resultados individuales de cada subsidiaria y se determina sobre una base gravable similar a la anterior, excepto por la exclusión de los efectos del componente inflacionario y la depreciación fiscal, misma que es a valores históricos y no actualizados.

En otros países

Las compañías subsidiarias establecidas en el extranjero, calculan el impuesto sobre la renta sobre los resultados individuales de cada subsidiaria y de acuerdo con los regímenes específicos de cada país. La provisión para impuesto sobre la renta de estas subsidiarias no es importante, debido a que la mayoría de ellas tienen pérdidas fiscales.

Grupo Bimbo, S.A. de C.V. y Subsidiarias

Notas a los estados financieros consolidados al 31 de diciembre de 2000, 1999 y 1998
Expresadas en miles de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2000

13 Análisis de provisiones y saldos de impuestos diferidos:

Los conceptos que integran el impuesto sobre la renta diferido en el pasivo al 31 de diciembre de 2000 son los siguientes:

Reserva para cuentas incobrables	\$ (34,012)
Inventarios	154,653
Propiedades, planta y equipo	1,749,589
Otras inversiones	(83,464)
Otras reservas	(55,186)
Pérdidas fiscales por amortizar	(227,011)
Impuesto al activo por recuperar	(46,576)
Impuesto sobre la renta de dividendos	(3,067)

	\$ 1,454,926
	=====

Los movimientos de la provisión de impuestos diferidos en el ejercicio son como sigue:

Efecto acumulado de impuesto sobre la renta diferido inicial	\$ 1,638,168
Resultado por posición monetaria	134,846
Provisión de impuesto sobre la renta diferido	(301,455)
Provisión de impuesto al activo	(16,633)

	\$ 1,454,926
	=====

14 Inversión de los accionistas:

En Asamblea General Extraordinaria de Accionistas celebrada el 19 de febrero de 1998, con objeto de incrementar el movimiento bursátil de la acción del Grupo, se aprobó aumentar el número de acciones en circulación representativas del capital fijo mediante un "split" de acciones, consistente en entregar cuatro acciones nuevas por una en circulación, por lo que a partir de esa fecha y hasta el 28 de abril de 1998, el capital mínimo fijo de la Compañía está representado por 1,340,000,000 de acciones de la Serie "A", ordinarias, nominativas, sin expresión de valor nominal, íntegramente suscritas y pagadas.

En Asamblea General Extraordinaria de Accionistas celebrada el 28 de abril de 1998, se aprobó un incremento al capital social de la Compañía en su parte fija, mediante la emisión de 27,400,000 acciones de la Serie "A", ordinarias, nominativas, sin expresión de valor nominal, por un monto de \$813,836 (\$660,060 a valor nominal); dicho aumento fue pagado en efectivo.

En Asamblea General Extraordinaria de Accionistas celebrada el 27 de abril de 1999, se aprobó un incremento al capital social de la Compañía, en su porción fija de \$1,233,578 (\$1,073,160 valor nominal), mediante la emisión de 54,200,000 acciones, mediante oferta pública. El aumento del capital social en su parte fija, originó gastos por colocación de acciones por \$27,233 (\$23,215 a valor nominal), los cuales fueron aplicados a las utilidades acumuladas, netos del efecto de ISR.

En Asamblea General Extraordinaria de Accionistas celebrada el 10 de agosto de 1999, se aprobó un incremento a la reserva para recompra de acciones por \$143,305 (\$130,000 a valor nominal), mediante la aplicación de utilidades acumuladas.

Grupo Bimbo, S.A. de C.V. y Subsidiarias

**Notas a los estados financieros consolidados al 31 de diciembre de 2000, 1999 y 1998
Expresadas en miles de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2000**

Durante 2000 se llevaron a cabo operaciones de compra de 3,665,000 acciones propias que originaron una disminución al capital social y a la reserva para recompra de acciones por \$6,211 (\$5,847 a valor nominal) y \$55,736 (\$52,322 a valor nominal) respectivamente, mismas que se encuentran en tesorería.

Al 31 de diciembre de 2000, el capital social se integra por 1,417,935,000 acciones íntegramente suscritas y pagadas y que corresponden a la parte fija del capital social.

La parte variable del capital nunca podrá exceder de diez veces el importe del capital mínimo fijo sin derecho a retiro y estará representada por acciones de la Serie "B", ordinarias, nominativas, sin expresión de valor nominal y/o por acciones de voto limitado, nominativas, sin expresión de valor nominal, las cuales serán denominadas con el nombre de la Serie que determine su emisión. En ningún momento las acciones de voto limitado podrán representar más del 25% del total del capital social.

La inversión de los accionistas se integra como sigue:

	<u>2000</u>	<u>1999</u>	<u>1998</u>
Capital social-			
Histórico	\$ 2,293,441	\$ 2,299,288	\$ 1,226,128
Actualización	4,031,324	4,031,688	3,871,270
	-----	-----	-----
	\$ 6,324,765	\$ 6,330,976	\$ 5,097,398
	=====	=====	=====
Utilidades acumuladas-			
Históricas	\$ 4,405,474	\$ 2,829,517	\$ 2,853,858
Reserva legal histórica	286,500	188,000	126,000
Actualización	8,803,170	8,885,412	6,996,549
	-----	-----	-----
	\$ 13,495,144	\$ 11,902,929	\$ 9,976,407
	=====	=====	=====
Reserva para recompra de acciones-			
Histórica	\$ 97,678	\$ 150,000	\$ 20,000
Actualización	39,717	43,131	29,826
	-----	-----	-----
	\$ 137,395	\$ 193,131	\$ 49,826
	=====	=====	=====

Los dividendos pagados durante 2000 y 1998 ascendieron a:

<u>Aprobados en Asambleas del:</u>	Valor Nominal		Valor al 31 de Diciembre de 2000
	<u>Pesos por Acción</u>	<u>Total</u>	
28 de abril de 2000	\$ 0.15	\$ 213,240	\$ 224,712
	-----	-----	-----
29 de abril y 14 de diciembre de 1998	\$ 0.70 y \$ 0.15	\$ 1,143,110	\$ 1,449,518
	=====	=====	=====

**Notas a los estados financieros consolidados al 31 de diciembre de 2000, 1999 y 1998
Expresadas en miles de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2000**

Los dividendos que se paguen a partir de 1999 a personas físicas o residentes en el extranjero, estarán sujetos a la retención del impuesto sobre la renta a una tasa efectiva del 7.5% al 7.7%, la cual varía según el año en que las utilidades hayan sido generadas. Además, en caso de repartir utilidades que no hubieran causado el impuesto aplicable a la empresa, éste tendrá que pagarse al distribuir el dividendo. Por lo anterior, la Compañía debe llevar la cuenta de las utilidades sujetas a cada tasa. Las que ya pagaron el impuesto aplicable a la empresa ascienden a \$11,242,214 al 31 de diciembre de 2000.

Las reducciones de capital causarán impuesto sobre el excedente del monto repartido contra su valor fiscal, determinado de acuerdo a lo establecido por la Ley del Impuesto sobre la Renta.

La utilidad neta de la Compañía y de algunas subsidiarias por el año de 2000, estará sujeta a la disposición legal que requiere que el 5% de las utilidades de cada ejercicio sea traspasado a la reserva legal, hasta que ésta sea igual al 20% de su capital social. Esta reserva no es susceptible de distribuirse a los accionistas durante la existencia de las compañías, excepto en la forma de dividendos en acciones.

15 Instrumentos financieros:

(a) “Swap” de Tasas de Interés-

Con la finalidad de disminuir sus exposiciones de riesgos financieros, la Compañía ha contratado un “swap” de tasas de interés con el objeto de modificar el perfil de riesgo de su deuda. Dicho “swap” está definido como de tasa variable a tasa fija y su efecto es fijar una tasa de interés para el pago del servicio de la deuda en dólares americanos, evitando así los impactos negativos de una posible alza en las tasas de interés.

La tasa de interés que la Compañía fijó con el swap es de 5.09% y el monto nominal del mismo es de 100 millones de dólares americanos. La tasa flotante del “swap” está referida a la tasa LIBOR a tres meses. El vencimiento del “swap” se llevará a cabo en septiembre de 2001 y cuenta con revisiones parciales cada tres meses.

Los resultados del “swap” se presentan dentro del pasivo que están cubriendo y se incluyen como parte de los intereses pagados en el estado de resultados.

(b) Estructura Opcional de Tipo de Cambio-

Con el objeto de cubrir las exposiciones cambiarias originadas por sus pasivos en dólares americanos, la Compañía contrató el 28 de noviembre de 1999, una estructura opcional sobre el tipo de cambio del peso frente al dólar americano, mediante el cual cubre el riesgo de movimientos cambiarios por arriba de la cotización de 11.76 pesos por dólar americano. El monto nominal es de 150 millones de dólares americanos y la fecha de vencimiento es 27 de junio de 2001.

El costo o prima del instrumento es cero. Sin embargo, si al vencimiento el tipo de cambio se ubica en o por arriba de 12.90 pesos por dólar americano, la Compañía se obliga a pagar una prima de \$75,000 ó el 4.25% del monto nominal. Adicionalmente, si el tipo de cambio llegara a tocar el nivel de 9.14 pesos por dólar americano en cualquier momento de la vigencia del instrumento, situación que ocurrió el 23 de marzo de 2000, la Compañía se obliga a comprar 150 millones de dólares americanos al tipo de cambio de \$11.76.

Los costos y gastos relacionados con la estructura opcional, serán neteados en el balance general con el pasivo que cubren. En el estado de resultados, se registrarán como parte de las pérdidas cambiarias.

(c) Otros instrumentos-

Adicionalmente, al 31 de diciembre de 2000, las compañías tienen otros instrumentos financieros que no son importantes para su volumen de operaciones.

2. CARTA DE RESPONSABILIDAD



México, D.F., a 28 de junio de 2001.

**Comisión Nacional Bancaria y de Valores
Vicepresidencia de Supervisión Bursátil
Dirección General de Supervisión de Mercados
Insurgentes Sur 1971, Torre Sur, Piso 9
Col. Guadalupe Inn
01020, México, D.F.**

Hacemos referencia al Informe Anual relativo a las acciones representativas del capital social de Grupo Bimbo, S.A. de C.V., de la Sección de Valores del Registro Nacional de Valores, para manifestar a esa Comisión lo siguiente:

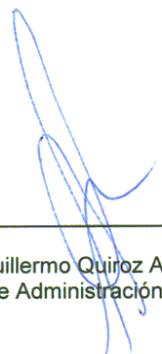
1. Que conocemos los alcances y responsabilidades frente al público inversionista, las autoridades competentes y demás participantes del mercado de valores, que implican el ser una sociedad con valores inscritos en la Sección de Valores del Registro Nacional de Valores y que se cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores, S.A. de C.V.

2. Que hemos revisado el Informe Anual de fecha 28 de junio de 2001, el cual fue elaborado con base en la información proporcionada por funcionarios de esta sociedad, estando de acuerdo con su contenido. Asimismo, no tenemos conocimiento de información relevante que haya sido omitida o falseada en dicho Informe Anual o de que éste contenga información que pudiera inducir a error a los inversionistas.

Atentamente,



Daniel Servitje Montull
Director General



Guillermo Quiroz Abed
Director de Administración y Finanzas