



Liberando nuestro potencial

Grupo Bimbo es una de las empresas de panificación más grandes del mundo por sus volúmenes de producción y ventas. Líder en el continente americano, Grupo Bimbo cuenta con 72 plantas y 980 centros de distribución localizados estratégicamente en 14 países de América y Europa. Sus líneas de productos incluyen: pan de caja, pan dulce, bollos, galletas, pasteles, productos empacados, tortillas, cajeta (dulce de leche), botanas saladas y confitería, entre otros.

Grupo Bimbo elabora más de 4,500 productos y cuenta con alrededor de 100 marcas de reconocido prestigio. Además, tiene una de las redes de distribución más extensas del mundo con 26,500 rutas y una de las flotillas más grandes del continente americano con 25,300 vehículos, que atienden a más de 690,000 puntos de venta, y cuenta con una plantilla laboral superior a 70,000 colaboradores.

Índice

1	Introducción
2	Semblanza de Grupo Bimbo
4	Datos Financieros y Operativos Sobresalientes
6	Mensajes del Presidente del Consejo y del Director General
10	Un modelo de negocios eficiente y competitivo
12	Incrementar el valor de nuestras marcas
14	Fortalecer nuestra red de distribución
16	Optimizar los procesos de toma de decisión
18	Resumen de Actividades
22	Compromiso con nuestra gente y la comunidad
24	Comité Directivo
25	Consejo de Administración y Órganos Intermedios
26	Perfil de los Consejeros
29	Carta del Presidente del Comité de Auditoría
30	Análisis de la Administración

En Grupo Bimbo estamos liberando nuestro potencial de crecimiento y rentabilidad sustentable. Desde hace más de tres años hemos llevado a cabo un profundo proceso de transformación, implantando un modelo de negocios más competitivo, basándonos en el impulso al valor de nuestras marcas, la consolidación de nuestro sistema de distribución y en el perfeccionamiento del modelo de gestión de la empresa, manteniendo a la par el liderazgo en el mercado.

Este año, concluimos la etapa más intensa en la implementación de nuestra nueva plataforma tecnológica, introducimos al mercado más de 100 productos, especializamos aún más nuestra fuerza de ventas y continuamos aprovechando nuestro nuevo enfoque en el uso y administración de la información. Como resultado, hoy comenzamos a ver los frutos de estos esfuerzos, al tener la capacidad de tomar decisiones más eficientes, lo que se ha reflejado en incrementos en la productividad y la rentabilidad del Grupo.

Bimbo, S.A. de C.V.



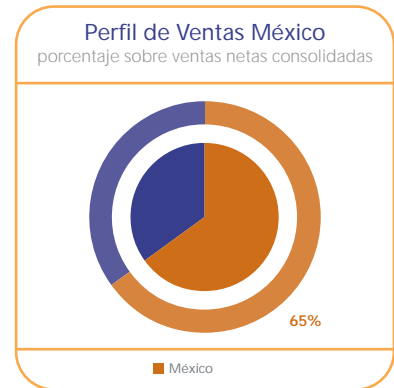
Sede: México, D.F.

Principales productos:

Pan blanco y pan dulce, bollería, panquelería, pastelería, galletas, tortillas empacadas y tostadas.

Principales marcas:

Bimbo, Marinela, Milpa Real, Lara, Tía Rosa, Suandy, Wonder, Lonchibon, Del Hogar, La Mejor, Monarca, Tulipán.



Barcel, S.A. de C.V.



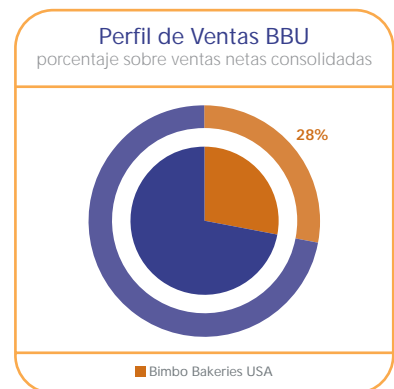
Sede: Lerma, Edo. de México.

Principales productos:

Botanas saladas, confitería, chocolates, cajeta (dulce de leche), gomitas y goma de mascar.

Principales marcas:

Barcel, Ricolino, Coronado, CandyMax, Juicee Gumme, Parklane.



Bimbo Bakeries USA, Inc.



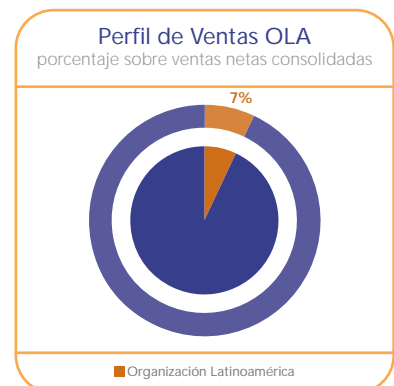
Sede: Ft. Worth, Texas, E.U.A.

Principales productos:

Pan blanco y pan dulce, bollería, bagels, muffins, panquelería, pastelería, galletas, tortillas y bases para pizza.

Principales marcas:

Oroweat, Mrs Baird's, Bimbo, Entenmann's, Thomas', Tia Rosa, Marinela, Francisco y Old Country.



Organización Latinoamérica



Sede: Buenos Aires, Argentina.

Principales productos:

Pan blanco y pan dulce, bollería, panquelería, galletas, pastelería, alfajores, tortillas y bases para pizza.

Principales marcas:

Bimbo, Marinela, Plus Vita, Pullman, Ideal, Holsum, Trigo, Pyc, Bontrigo, Cena.

Fortalezas significativas

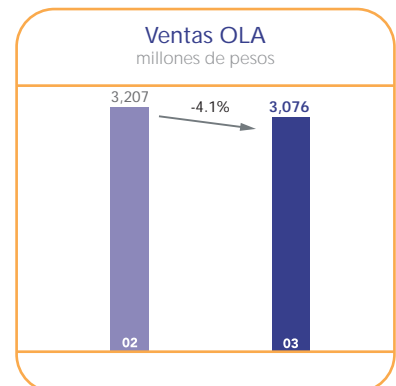
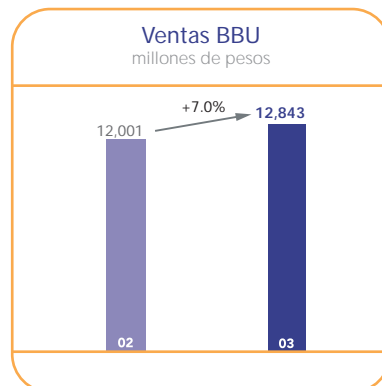
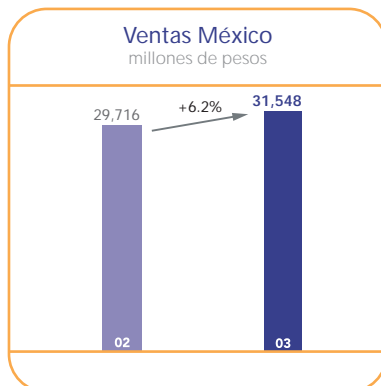
- Excelente posicionamiento de marca en los mercados en donde participa.
- Atención a más de 690,000 puntos de venta, con 26,500 rutas.
- Certificaciones ISO 9000 y HACCP.

Divisiones:

- Bimbo, S.A. de C.V.
- Barcel, S.A de C.V.
- Bimbo Bakeries USA, Inc. (BBU)
- Organización Latinoamérica (OLA)

Actividad bursátil:

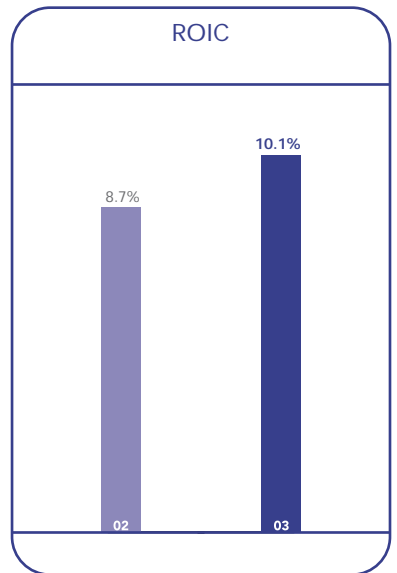
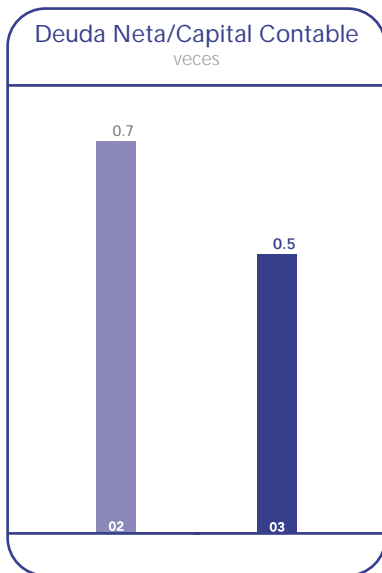
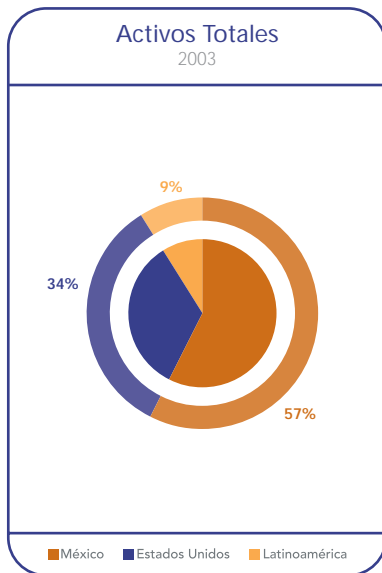
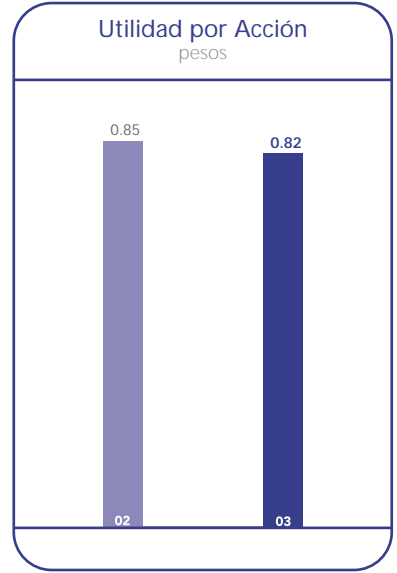
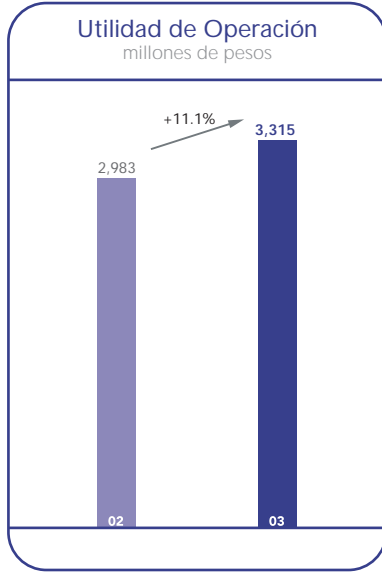
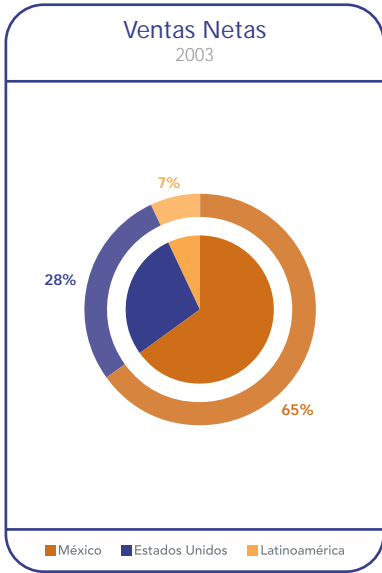
Las acciones de Grupo Bimbo cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) desde 1980, con la clave de pizarra BIMBOA.



Datos Financieros y Operativos Sobresalientes

Las cifras contenidas en esta sección están expresadas en millones de pesos mexicanos constantes de poder adquisitivo del 31 de diciembre del 2003, a menos que se exprese lo contrario, y fueron preparadas de acuerdo con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados en México; por lo tanto, todos los cambios porcentuales están expresados en términos reales. En el cálculo de las cifras consolidadas se han eliminado las operaciones entre las regiones.

	2003	2002	% Variación
Ventas Netas	46,663	44,350	5.2%
México	31,548	29,716	6.2%
BBU	12,843	12,001	7.0%
OLA	3,076	3,207	-4.1%
Utilidad de Operación	3,315	2,983	11.1%
México	3,864	3,323	16.3%
BBU	(426)	34	NA
OLA	(141)	(333)	(57.7%)
UAFIDA	4,804	4,426	8.5%
México	4,886	4,372	11.8%
BBU	(120)	287	NA
OLA	20	(192)	NA
Utilidad Neta Mayoritaria	964	1,003	(3.9%)
Activo Total	30,515	34,203	(10.8%)
Pasivo Total	14,758	19,253	(23.3%)
Capital Contable	15,757	14,950	5.4%
Deuda Neta / UAFIDA	1.5	2.3	NA
Deuda Neta / Capital Contable	0.5	0.7	NA
ROA	3.2%	2.9%	0.2pp
ROE	6.1%	6.7%	(0.6)pp
ROIC	10.1%	8.7%	1.4pp
Utilidad Básica por Acción Ordinaria	0.82	0.85	(3.5%)
Promedio Ponderado de Acciones en Circulación ('000s)	1,175,000	1,175,821	NA
Precio al cierre del año	21.09	15.19	38.8%



Mensaje del Presidente del Consejo

Me da gusto poder informar a nuestros amigos accionistas que un año que inició con malos augurios y resultados negativos durante el primer semestre, finalmente fue presentando mejoras sustanciales que permitieron un cierre que podemos calificar de satisfactorio.

Las ventas consolidadas del Grupo ascendieron a \$46,663 M, representando un aumento de 5.2% sobre el año anterior.

La utilidad neta mayoritaria fue de \$964 M, cantidad que se vio impactada por dos efectos extraordinarios de naturaleza opuesta.

Por un lado, una fuerte depreciación de activos intangibles en la operación de EUA, y que consideramos apropiado reflejar en nuestros resultados consolidados. Conviene comentar que este efecto extraordinario por \$1,864 M, consecuencia de disposiciones contables de los EUA, si bien afectó los resultados finales, tiene la virtud de limpiar los activos de esas empresas, sin afectar los flujos de efectivo, lo que permitirá que los futuros resultados sean sobre bases más sólidas.

Por otro lado, ese cargo excepcional coincidió con un beneficio fiscal en México, derivado de una resolución judicial favorable que ayudó de manera importante a su compensación.

Las ventas de las operaciones en México tuvieron un aumento de 6.2%; las de EUA 7.0%; y las operaciones en Latinoamérica tuvieron una reducción de 4.1%, debido fundamentalmente a la situación que se vive en Venezuela. No obstante lo anterior, las operaciones latinoamericanas presentaron una sensible mejora en los resultados, que habían venido siendo muy negativos.

Me complace destacar que los resultados de la división Barcel y afiliadas presentaron un sólido incremento en ventas sobre el año pasado y, aunque aún modesto, un importante aumento en sus utilidades.

El 2003 fue un año complicado para el Grupo, en el que se trabajó intensamente para culminar la implementación de los cambios que se vienen llevando a cabo en el área de Sistemas. Al 31 de diciembre, se había avanzado sustancialmente en la instalación del ERP y se pusieron en operación alrededor de 20,050 computadoras de mano (hand helds) que, incluyendo las que ya operaban en los EUA, suman más de 23,400. Este hecho, por su dimensión y rapidez, no tiene precedentes en la industria.

Aunque estas transformaciones no se han terminado de implementar en todas partes, podemos decir que se lleva un avance de 85%, quedando sólo para el ejercicio siguiente parte de BBU, Centroamérica, Venezuela y Perú.

Esto es de mucha importancia, ya que los costos que este trascendental cambio ha representado han sido sustanciales y por lo tanto ya no gravitarán tan fuertemente en los resultados futuros.

Durante el período que informo se llevaron a cabo algunos cambios importantes en ciertas plantas de producción del Grupo, entre los cuales menciono los siguientes:

En México se cerró la operación de Abastex, pues no obstante las buenas perspectivas que se visualizaban, no se pudieron alcanzar los objetivos deseados.

En los EUA, se estuvieron dando pasos para cerrar en la ciudad de Dallas una de las plantas que formaba parte de la adquisición que hicimos de Weston y que no reúne las condiciones de eficiencia y calidad que se requieren. Este cierre, que se realizará a principios de 2004, redundará en beneficios importantes para la operación de BBU.

En Centroamérica también procedimos a cerrar la pequeña planta de "La Mejor", transfiriendo la producción a nuestra planta de Guatemala, aunque manteniendo la marca, lo que nos ha permitido aumentar nuestra participación de mercado en esa región.

Referente a nuestra participación con Ricolino en la República Checa, continuamos ya con resultados positivos en Ostrava.

En el año también llevamos a cabo otra desinversión al vender al Grupo Pechiney Plastic Packaging nuestra participación en Novacel, empresa dedicada a la fabricación de envolturas de polietileno y polipropileno, en la que estuvimos asociados con Grupo Arteva por muchos años.

Por lo que se refiere a inversiones importantes, llevamos a cabo una ampliación y modernización de nuestra planta de Guatemala. Adquirimos en Santiago de Chile la empresa panificadora Fuchs. En Argentina participamos en un fondo de inversión que adquirió los activos de la empresa panificadora Fargo, que es la más importante del país y que está en estado de insolvencia. En Lerma, Estado de México, iniciamos la instalación de una importante planta para fabricar panes y bizcochos congelados, que se denominará Fripan y que comenzará sus operaciones en marzo del 2004.

Por último, quiero comentar que vemos con satisfacción que se empiezan a observar frutos de nuestros esfuerzos de modernización de sistemas y reorganización administrativa que se han venido llevando a cabo en los últimos años y que han representado inversiones muy importantes.

Si bien los resultados de operación aún no reflejan todos los beneficios que se esperan, sí hemos venido generando flujos muy satisfactorios, lo que nos ha permitido prepagar deuda por más de 263 millones de dólares.

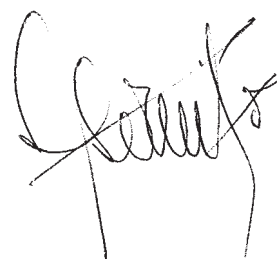
Por todo lo anterior, me complace confirmar que, a pesar de que existen situaciones negativas (huelgas en autoservicios en California, crisis en algunas regiones de Latinoamérica), vemos con optimismo el futuro y seguiremos tratando de consolidar nuestra presencia a nivel continental.

Para finalizar, al igual que en años anteriores, se llevaron a cabo las revisiones de nuestros contratos colectivos con armonía y buenos resultados, tanto para el personal como para las empresas, por lo que aprovecho esta oportunidad para agradecer a todo el personal su confianza y entrega y a las representaciones sindicales, su trabajo en beneficio de sus agremiados y de su comprensión a las necesidades de competitividad de las empresas.

Grupo Bimbo, como lo ha venido haciendo desde su fundación, aportó un porcentaje de sus utilidades a obras sociales, con énfasis en las que ayudan al campo y la educación.

Asimismo, se propició la creación de una nueva institución que se denomina "Reforestamos México", que como su nombre lo indica, trabaja en la protección de los bosques y en la promoción de la siembra de árboles en todo el territorio mexicano.

No me resta más que agradecer a nuestros consejeros y amigos accionistas su interés y su confianza.



Roberto Servitje S.
Presidente del Consejo de Administración

Mensaje del Director General

Durante el 2003, especialmente en la segunda mitad del año, vivimos un cambio positivo en el desempeño general del Grupo, observándose importantes mejoras en la productividad y en la rentabilidad.

Concluimos la etapa más intensa de reorganización del Grupo, misma que inició en el año 2001. El objetivo de este plan es transformar y adecuar nuestro modelo de negocios, con el fin de incrementar la competitividad, la rentabilidad y el crecimiento del Grupo de forma sustentable, ante un entorno más competitivo y mercados en continua evolución.

Cuatro fueron los pilares estratégicos de este año:

- El desarrollo de un modelo de negocio más competitivo
- La revaloración de las marcas
- El liderazgo en los diferentes canales
- La mejora en el modelo de gestión

Algunas de las acciones de mayor importancia, derivadas de estos planteamientos estratégicos, fueron en términos del modelo de negocio, la incorpora-

ción de nuevos sistemas y tecnología, así como la puesta en marcha de mejores prácticas operativas.

En lo correspondiente al modelo de gestión, los esfuerzos se enfocaron en concluir tanto la segmentación por canales de distribución, como la racionalización de rutas. Además continuamos con la puesta en marcha de una tecnología más eficiente, lo que nos permitió brindar una atención especializada de acuerdo a cada tipo de cliente.

La revaloración de las marcas, fue resultado de un amplio esfuerzo que incluyó el lanzamiento de más de 100 nuevos productos en todas las regiones en donde opera el Grupo, derivado del constante estudio y monitoreo de nuevas tendencias en los gustos y preferencias de nuestros consumidores.

En México se observó una importante recuperación en los volúmenes de ventas a partir del segundo semestre del año. Cabe mencionar que, por segundo año consecutivo, la firma Interbrand ha distinguido a Bimbo como la marca más valiosa en México y una de las 5 más reconocidas en América Latina.



Roberto Servitje Sendra *Presidente del Consejo*, Daniel Servitje Montull *Director General*

En los Estados Unidos, el nulo crecimiento del mercado y el fenómeno de productos bajos en carbohidratos impactaron negativamente a la industria. A pesar de ello, nuestra participación en el mercado de panes se mantuvo firme y creciente. Igualmente, destacó el hecho de haber recibido el reconocimiento como “Mejor Proveedor del Año 2003”, que otorga la división de panadería de Wal-Mart, demostrando con ello que los grandes esfuerzos realizados por nuestro personal en Estados Unidos están dando frutos.

En general, el mercado en América Latina se caracterizó por una creciente estabilidad económica y política, lo que permitió un desempeño más favorable en términos generales, revirtiendo la tendencia de los años anteriores. Los países que mostraron los mayores incrementos en ventas fueron Argentina, Brasil y Chile.

Desde sus inicios, hace ya más de 58 años, Grupo Bimbo ha normado sus actividades por sólidos valores y principios fundamentales para su crecimiento como una empresa socialmente responsable. El ser partícipes del desarrollo integral de nuestro personal y de las comunidades a las que servimos, es una parte esencial de nuestra filosofía. En este año hemos continuado el apoyo a diversos esfuerzos propios y de terceros, cuyos objetivos están ligados al crecimiento del ser humano y de la sociedad, en áreas como la educación, el cuidado del medio ambiente y la atención a los segmentos sociales menos favorecidos.

En el 2003 comenzamos a cosechar los frutos de la inversión y el esfuerzo que en Grupo Bimbo hemos realizado. Hoy contamos con un modelo de negocio más competitivo, hemos mejorado nuestro modelo de gestión e incrementado el valor de nuestras marcas, y al mismo tiempo, hemos logrado mantener nuestro liderazgo en el mercado. Esta profunda transformación se ha traducido en una mejora continua y sostenida en la productividad, reflejándose en nuestra rentabilidad operativa y

financiera. Además, nos ha permitido incrementar el flujo generado por la operación y contar con una estructura financiera sólida.

En Grupo Bimbo estamos visualizando con realismo los retos pendientes y con optimismo la oportunidad para crear más valor a nuestros clientes, consumidores, colaboradores y accionistas. Gracias a todas las acciones emprendidas en los últimos años, estamos liberando nuestro potencial.



Daniel Servitje M.
Director General

Un modelo de **Negocios** eficiente y **Competitivo**

Con el fin de lograr una rentabilidad sustentable, en Grupo Bimbo estamos conscientes de la importancia y de la necesidad de mantener un modelo de negocios eficiente y competitivo. Gracias a las estrategias puestas en marcha durante el 2003, logramos alcanzar una mayor rentabilidad al implementar mejores prácticas operativas en todos nuestros procesos. Lo anterior permitió el aprovechamiento de nuestra amplia infraestructura, así como el logro de importantes economías de escala y diferentes sinergias, hechos que, a su vez, se tradujeron en significativos aumentos en la productividad y en una reducción en los gastos de operación.

En términos financieros, como resultado de un incremento en nuestros márgenes y gracias a una mayor eficiencia en el manejo de nuestro capital de trabajo, logramos hacer tres importantes prepagos de deuda por un monto total de \$263 millones de dólares. Adicionalmente, dos eventos extraordinarios y de naturaleza contraria que influyeron en los resultados del Grupo fueron: la recuperación de impuestos en México por un monto aproximado de \$1,606 millones de pesos y el reconocimiento de la pérdida de valor de activos de larga duración que ascendió a \$1,864 millones de pesos, principalmente en los Estados Unidos.

Nuestro enfoque siempre ha sido ser una empresa altamente competitiva. Ello nos compromete a buscar mejoras continuas en nuestros procesos, tanto comerciales como operativos. Por esta razón, consideramos de gran importancia contar con tecnología de punta que nos permita eficientar, y así fortalecer y optimizar la producción, la distribución y la comercialización de nuestros productos.

En el primer semestre del año, vivimos la finalización de la etapa más intensiva en recursos de los



5.2%

Aumentaron
las ventas en
el 2003



dos importantes proyectos corporativos: Bimbo XXI y las distintas iniciativas de distribución.

El proyecto Bimbo XXI es un plan integral que cuenta con las siguientes características: la capacidad de considerar la información como un activo corporativo, la incorporación de mejores prácticas al modelo de negocio y el establecimiento de un idioma en común entre las diferentes divisiones de la empresa. Lo anterior fue posible a través de la implantación de un sistema de ERP (Enterprise Resource Planning), de equipo de computo móvil (hand helds), y de un sistema de CRM (Customer Relationship Management).

En cuanto a las iniciativas de distribución, la segmentación por canales, la conversión a distribuidores independientes en varias de las regiones donde operamos, y la consolidación de nuestros centros de distribución fueron las más importantes. Al haber concluido la mayor parte de estos proyectos intensivos en gasto, tal como se esperaba, nuestras operaciones comenzaron a mostrar un impacto positivo en los resultados a partir del segundo semestre del 2003.

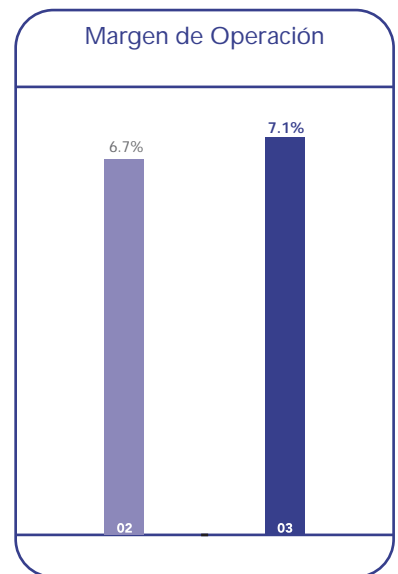
Además, se desincorporaron activos que no generaron la rentabilidad esperada e incrementamos la vida de los productos en anaquel, acciones que, en su conjunto, han tenido un impacto positivo en nuestra rentabilidad.

Algunas de las acciones derivadas de nuestro modelo de negocios fueron la venta del 41.8% que poseía el Grupo en la empresa de empaques Novacel, a Pechiney Plastic Packaging, productora de empaques de plástico, y la compra de Alimentos Fuchs, Ltda., una panificadora chilena dedicada a la elaboración de panes de variedad tipo europeo.

En conclusión, este año, sobretudo durante la segunda mitad del mismo, logramos un crecimiento en ventas, el mejoramiento de nuestros márgenes y un incremento en la generación de flujo de efectivo.

De esta forma, empezamos a cosechar los frutos de nuestro enfoque hacia la mejora continua de nuestras operaciones.

Margen de Operación



Incrementar el **Valor** de nuestras **Marcas**



Estamos enfocados en aumentar el activo comercial más importante de la empresa: sus marcas. La adopción de una estrategia orientada en la innovación, nos permite responder con agilidad a los requerimientos de nuestros diferentes mercados de manera flexible y rentable. Hemos introducido al mercado una gran variedad de nuevos productos, para así responder a los cambiantes gustos y necesidades de nuestros clientes. De igual forma, se ha mantenido una importante inversión en publicidad y promoción, así como en la renovación de los empaques e imagen de algunas de nuestras marcas.

Sabemos que las buenas ideas empiezan con el consumidor, por ello buscamos el equilibrio entre la creatividad y las necesidades del mercado. Para generar ideas frescas, que se traduzcan en nuevos productos, participamos en grupos interdisciplinarios, mediante un modelo de innovación que llamamos "Foco Bimbo", nuestra red interna que sirve como un foro abierto para generar y escuchar nuevos conceptos.

Para desarrollar productos que tengan el potencial de convertirse en los favoritos del consumidor, hemos adoptado indicadores de desempeño. Estos, nos permiten evaluar con rapidez y eficacia el comportamiento de cada producto, para asegurar su éxito en el mercado. Hasta la fecha, nuestro portafolio supera los 4,500 productos y, tan sólo en este año, lanzamos alrededor de 100 más en los diferentes mercados en donde operamos.

De manera adicional, el seguimiento de tendencias globales ha sido una prioridad, sobretodo en el tema de salud y nutrición. Continuamente adecuamos nuestros productos a la demanda de clientes y consumidores que buscan un mayor nivel de valor nutricional. Atender el mercado que busca productos bajos en carbohidratos y con un nivel reducido de calorías ha resultado en la buena aceptación tanto de nuestra nueva línea de panes Carb Counting de Oroweat, en E.U.A., como del pan Multigrano Bimbo y de las papas Paprizas de Barcel, en México, y de los panes Light en Brasil.

El Grupo siempre ha promovido un estilo de vida saludable y balanceado. Para reforzar el vínculo de nuestras marcas con estos conceptos, continuamos promoviendo por diversos medios la difusión de hábitos basados en la buena alimentación y la actividad



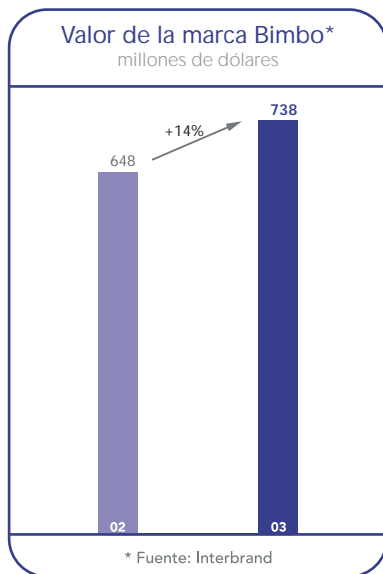


física; ejemplos de dicha promoción son el campeonato escolar Futbolito Bimbo en México y Centroamérica; el patrocinio del Comité Olímpico Mexicano y de diversos equipos profesionales de Fútbol, Béisbol y Básquetbol tanto en México como en Estados Unidos, y las campañas de orientación nutricional realizadas a través de nuestro boletín institucional Nutrinotas, de la participación en distintos medios y congresos, y con las más de tres mil personas que a diario visitan alguna de nuestras plantas a lo largo del continente americano.

Por otro lado, la figura del Osito Bimbo sigue causando un gran impacto en el mercado.

La gente se siente identificada con la amabilidad y simpatía de este personaje, el cual se ha constituido como el sello distintivo de nuestros productos de panificación.

La fuerza de nuestra principal marca es tal, que por segundo año consecutivo, Interbrand, la firma internacional especializada en la creación y valuación de marcas, nombró a Bimbo como la marca más valiosa de México, y fue identificada como una de las 5 marcas más importantes de América Latina. Estos reconocimientos son motivo de un gran orgullo y satisfacción, ya que nos demuestran que nuestros esfuerzos arrojan resultados positivos.



Fortalecer nuestra Red de Distribución

Grupo Bimbo cuenta con una extensa red de distribución que, a la fecha, suma más de 25,300 vehículos de reparto. Dicha red, nos ha permitido mantener nuestra posición de liderazgo, tanto en México, como en Estados Unidos y el resto de Latinoamérica.

Gracias a nuestra nueva y eficiente plataforma tecnológica, el proceso de transformación y la reestructura de nuestros canales de distribución estamos maximizando la capacidad de la red, lo que ha permitido agilizar la atención y el servicio a nuestros clientes.

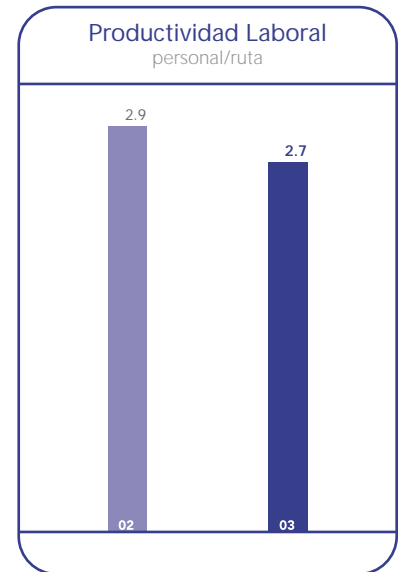
Durante el 2003, se puso en marcha la estrategia para optimizar el potencial de la segmentación de canales, con la idea de volverla aún más eficiente. Este proyecto nos ha conducido a establecer varias iniciativas que, de acuerdo a las necesidades de cada cliente, posibilitan una atención específica e inmediata, como lo es la distribución nocturna a supermercados. Esto a su vez ha traído como consecuencia un mayor aprovechamiento de nuestros vehículos de reparto al estar en servicio continuo durante el día y la noche. Asimismo, hemos adaptado la cartera



de productos y sus presentaciones en función de los diferentes canales de distribución, como los clubes de precio, tiendas de conveniencia, supermercados y tiendas tradicionales.

Con el objetivo de disminuir costos y mejorar el servicio, nuestra red de distribución en el extranjero se caracterizó por la tercerización de las rutas. En Estados Unidos, la transición a los distribuidores independientes exclusivos, que aún continúa, se ha destacado por ser la conversión más grande en su tipo en la historia de ese país. Lo anterior se debe, en buena medida, al interés natural que ahora tienen estos operadores en su propio desempeño.

Este modelo de distribuidores independientes también se utiliza en países como Argentina, Chile y Venezuela. Los resultados obtenidos nos han permitido ofrecer un mejor servicio, más económico y rentable. En el futuro cercano esperamos resultados positivos tanto en las ventas como en la rentabilidad.



De igual forma, hemos recurrido a medios alternativos de distribución para eficientar y hacer más rentables nuestras operaciones. Por ejemplo, con el fin de bajar costos en Colombia, implementamos la utilización de vehículos económicos para la entrega de producto en áreas conurbadas de las principales ciudades.

A través de la optimización de nuestros procesos de distribución, hemos logrado aumentar la eficiencia en productividad y ventas.



Optimizar los **Procesos** de toma de **Decisión**

El año 2003 fue clave para el proceso de transformación de Grupo Bimbo. Además de eficientar los sistemas de distribución, la empresa ha trabajado en perfeccionar su esquema de toma de decisiones. Para ello, fue necesario cambiar el enfoque en el uso y la administración de la información y así mejorar su aprovechamiento e impulsar el crecimiento en ventas, bajar costos, afinar las estrategias de mercadotecnia y optimizar la eficiencia de la empresa en general.

En nuestras divisiones de BBU y OLA se crearon consejos consultivos con la finalidad de sumar la amplia experiencia de sus miembros a la nuestra. Los consejos quedaron conformados por empresarios e inversionistas con amplia trayectoria y conocimiento del manejo de compañías en los países donde operamos, lo cual representa un apoyo adicional para las dos divisiones.

En cuanto al uso y administración de tecnologías de información, se logró concluir la implementación del sistema ERP en 67 plantas de México, Argentina, Brasil, Chile y Colombia. En E.U.A., Perú y Venezuela, donde ya inició este proceso, esperamos terminar para el 2004. Durante el período, también conseguimos poner en operación más de 22,000 equipos de cómputo móvil





denominados "hand helds", habiendo entrenado en su uso a más de 20,000

colaboradores.

De igual manera, ahora contamos con la capacidad de utilizar la tecnología "Decision Support Systems" (DSS), para tomar decisiones basadas en información más detallada y de una manera más asertiva, ágil y rápida. El sistema ya está operando, por lo que estamos capitalizando los beneficios iniciales de contar con más y mejor información estratégica, administrativa y operativa.

La calidad de la información básica con la que hoy operamos nos ha permitido trabajar de manera más eficiente, ampliar la red de distribución y mejorar la productividad laboral. De igual forma, hemos observado mejoras en nuestra posición competitiva y en la productividad de los activos.

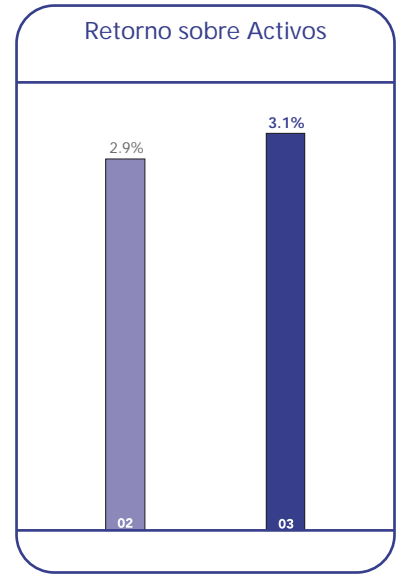
Con los mismos objetivos estamos enfocados en la implementación del "Customer Relationship Management" (CRM), sistema que nos proporcionará mejor información acerca de nuestros clientes y contribuirá a que nuestros niveles de eficiencia y servicio sean de clase mundial.

El próximo paso dentro de este complejo proceso de transformación, es optimizar la capacidad del sistema en su totalidad, integrando los sistemas de ERP, DSS y CRM, así como los equipos "hand held". Adicionalmente, estamos desarrollando un plan intensivo de capacitación para todos nuestros colaboradores. Todo esto nos permitirá contar con información detallada y en tiempo real sobre el desempeño de nuestros productos en las tiendas, con el fin de brindar un mejor servicio, disminuir las devoluciones de producto, garantizar la mejor mezcla de productos posibles e identificar con mayor velocidad las nuevas tendencias del mercado.

Además de contar con una nueva plataforma tecnológica, el Grupo está transformando su sistema de gestión de talento para adecuarlo a las nuevas necesidades de la empresa. Parte esencial del desempeño y desarrollo del Grupo está íntimamente relacionado con la capacidad y talento de las personas que laboran en él.

Identificar claramente el potencial humano con el que contamos nos permite asegurarnos de que su desarrollo esté alineado con los objetivos de la empresa. Este nuevo enfoque nos permite movernos a una dimensión diferente que eleva nuestra potencialidad y productividad al evaluar e impulsar el proceso del talento de nuestros colaboradores de manera integral.

Retorno sobre Activos





Resumen de Actividades

El mejor desempeño del Grupo fue liderado en gran medida por las operaciones en México. La panificación y las botanas saladas siguen apuntalando el desempeño en ventas, mientras que la confitería ha experimentado un sano crecimiento en términos de volumen, al compararse con el año anterior.

El lanzamiento exitoso de innovadores productos, una mayor agilidad para responder rápidamente a las tendencias de los mercados, el incremento en la vida de anaquel de algunas de nuestras líneas clave, y la segmentación de canales de distribución, fueron el común denominador de nuestras operaciones durante el 2003.

En cuanto al cumplimiento de la nueva normativa de los Estados Unidos referente al bioterrorismo, nuestras plantas exportadoras se encuentran registradas ante la Food and Drug Administration (FDA) y cumplen con la notificación previa de embarques, lo que asegura el flujo continuo de nuestros productos hacia los diversos mercados de ese país.

Bimbo, S.A. de C.V.

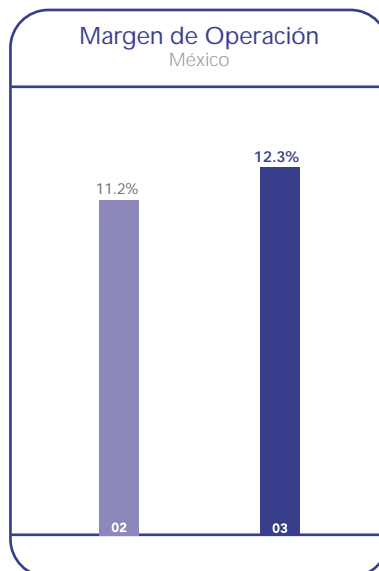
Este año, las operaciones de Bimbo en México destacaron por el aumento en ventas y por un incremento en la productividad. En concordancia con la política corporativa, Bimbo se comprometió a bajar sus costos de

operación y mejorar su eficiencia operativa. Segmentó y especializó los canales de distribución, añadiendo más de 1,200 rutas y, paralelamente, racionalizando su estructura reduciendo personal, lo cual permitió elevar la productividad laboral.

Otra de las metas principales de Bimbo, es impulsar el lanzamiento de nuevos productos, particularmente aquellos que cuentan con un alto valor nutricional, respondiendo de esta manera a los nuevos estándares de alimentación saludable. Productos como el Pan Multigrano Bimbo y la barra de cereales Bran Frut se convirtieron en ganadores en tiempo récord. Otros productos destacados este año fueron el Pan Integral 0% Grasa 0% Azúcar y el nuevo Mini Pan Tostado.

Fortaleciendo su estrategia de ser "El Pan de los Campeones", nuestra marca Wonder se convirtió en orgulloso Patrocinador Oficial del Comité Olímpico Mexicano que representará al país en las Olimpiadas de Atenas, Grecia en el 2004.

El segmento de pan dulce, galletas y pastelitos, presentó un fuerte crecimiento como resultado de nuevos productos, como el pastelito de chocolate con relleno de leche Chócolo, además de la renovación de empaques y la extensión de líneas, como fue el caso de las galletas Príncipe Chocolate Blanco.





Barcel, S.A. de C.V.

El año 2003 fue un año de crecimiento sostenido, resultado del repunte en las ventas en el segmento de botanas y de una recuperación en confitería, en comparación con el año anterior. Impulsados por la reactivación del mercado de botana, la reorganización operativa y el lanzamiento exitoso de productos innovadores, Barcel logró incrementar sus puntos de venta, ampliar la cobertura geográfica y con ello, aumentar su nivel de ventas.

El buen desempeño de la marca Barcel, fue resultado de una intensa actividad de mercadotecnia, encabezada principalmente por la introducción de nuevos productos como las pepitas Doña Pepita; las extensiones de línea, el desarrollo de exitosas promociones, y la incursión en nuevos nichos de mercado, como lo fue el lanzamiento de las papas ligeras Paprizas.

A pesar de las dificultades relacionadas con el sector de la confitería, Ricolino logró un desempeño mejor respecto al año anterior y mantuvo su participación de mercado gracias al reposicionamiento de la línea de productos de alta calidad como las Chocoretas, Almendras y Pasitas Premium, el Paquete Rico Semana Mix, y al lanzamiento de productos innovadores, como las líneas de gomitas Gomilocas y Just Fruttie. Durante el 2003, Coronado tuvo un destacado crecimiento, como líder en el mercado de cajeta (dulce de leche), logrando incrementar sus ventas en forma im-

portante. Para ampliar su mezcla de productos, se lanzó la nueva presentación Practi-Pac, que ofrece el sabor tradicional de la Cajeta Coronado en diferentes opciones, tanto en tamaño como en precio.

Bimbo Bakeries USA, Inc. (BBU)

El 2003 fue un año difícil para la industria de la panificación en Estados Unidos, debido a un mercado deprimido, las huelgas en tres de las principales cadenas de autoservicio en nuestra zona de influencia en el sur de California y al incremento en los costos de operación. No obstante, se realizaron esfuerzos extraordinarios en el área de ventas, lográndose una mayor penetración de mercado. Asimismo, con el fin de mejorar la rentabilidad, se racionalizaron las operaciones en todos los ámbitos.

Las metas se enfocaron en tres áreas: la continuación del proceso de integración que inició en el 2002, la implantación del primero de los 3 módulos del sistema ERP y la conversión de rutas a distribuidores independientes. La adquisición de las operaciones derivadas de la compra de George Weston aumentó en más del doble el tamaño de BBU, lo cual representó grandes desafíos en el área de logística. En cuanto al ERP, la conversión del módulo financiero terminó en el 2003, faltando dos módulos por implantar.

En este año se hicieron aún más evidentes los cambios en las preferencias del consumidor, que demandó productos bajos en carbohidratos y con mayor valor nutricional.





En respuesta a esta tendencia de mercado, BBU lanzó 28 nuevos productos durante el año, destacando la nueva línea de panes Carb-Counting de Oroweat, una tortilla baja en carbohidratos de la línea Tia Rosa, y la línea de panes Harvest Select de Mrs Baird's.

La estrategia de lanzar nuevos productos y exportar a los mercados en Estados Unidos está rindiendo frutos. Las marcas Bimbo y Marinela han mostrado un desempeño favorable en estos mercados y hemos logrado fortalecer nuestra presencia dentro de la población hispana. Este año hemos intensificado los esfuerzos de promoción y publicidad. Como una estrategia para captar la atención de los aficionados a los deportes, Mrs Baird's presentó exitosamente su evento "The Ultimate Smoker & Grill", una parrilla que mide 55 pies de largo, instalada en eventos deportivos a lo largo y ancho del estado de Texas, que ofrece hamburguesas y hot-dogs a los aficionados antes del partido.

Estamos orgullosos de reportar que nuestra marca Oroweat se convirtió en proveedor oficial de pan para el Equipo Olímpico Estadounidense 2004 (2004 U.S. Olympic Team) que competirá en los Juegos Olímpicos de Atenas, Grecia. De esta manera, Oroweat estará disponible para los atletas estadounidenses en los Centros de Entrenamiento Olímpico durante todo el 2004, fortaleciendo el vínculo de la marca con la salud y el deporte.

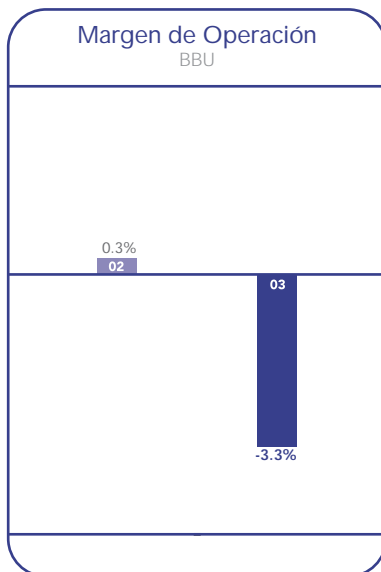
Otro reconocimiento importante fue el distintivo que BBU recibió como "Mejor Proveedor del año 2003", por la división de panadería de Wal-Mart. Dicho premio es muy significativo, ya que satisface uno de nuestros objetivos clave: estrechar la relación profesional con nuestros clientes.

A pesar de las buenas noticias, cabe resaltar que nuestra operación continuó presentando importantes desafíos en términos de estructura de costos y distribución. Además, como ya mencionamos, se vio afectada por los acontecimientos extraordinarios que vivieron el mercado, clientes e industria. Dichos aspectos deterioraron fuertemente la rentabilidad de BBU en el 2003.

Organización Latinoamérica

La recuperación y estabilidad económica observadas en América del Sur, permitieron una mejora notable en ventas en los países donde operamos, particularmente durante el segundo semestre del año. Los mayores volúmenes de venta se observaron en Argentina, Brasil y Chile. En este último país obtuvimos el mejor desempeño de la historia, mientras que en Brasil, uno de los más afectados por la reciente inestabilidad económica, logramos reducir las pérdidas operativas en 40% al cierre del año.

La respuesta de Grupo Bimbo a las dificultades de estos mercados ha sido sumamente proactiva. Para enfren-





tar estos retos, tomamos medidas para bajar costos, lo que repercutió favorablemente en nuestra rentabilidad. En Venezuela, por ejemplo, la racionalización de nuestras operaciones nos permitió tener una posición más sana y operaciones mucho más eficientes, a pesar del complicado entorno en ese país. Esta tendencia también fue evidente a nivel regional, ya que la reducción en los costos representó 4 puntos porcentuales de las ventas totales.

Como se ha mencionado, en Chile adquirimos Alimentos Fuchs Ltda., empresa dedicada a la elaboración de pan de variedad tipo europeo, con el propósito de mejorar nuestro posicionamiento en ese mercado.

Otra acción implementada por OLA fue el agresivo lanzamiento de nuevos productos, junto con campañas intensivas de promoción y publicidad. Los panes dietéticos fueron bien recibidos por los consumidores en toda la región, como lo fue el relanzamiento del pan Bimbo Diet en Venezuela, el cual llegó a ser el tercer producto más vendido de OLA. En Brasil, se extendió la línea de panes Light y además promovimos nuestras ventas mediante una mejora operativa integral y una fuerte actividad comercial basada en exitosas promociones.

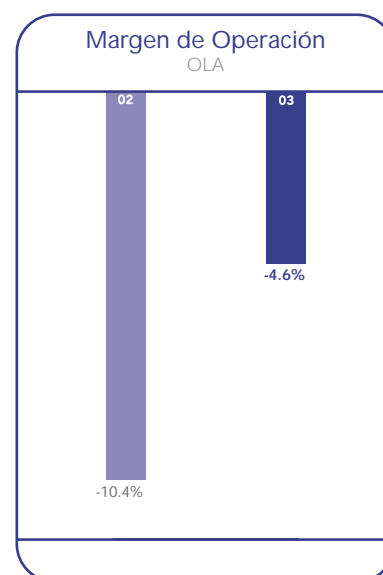
En Argentina seguimos enfrentando grandes retos, debido tanto al ambiente general de los mercados, como a la fuerte competencia observada en los mismos. En respuesta a lo anterior, lanzamos una agresiva y exitosa

campana de publicidad que tuvo por objeto reposicionar nuestros productos ante el consumidor mostrándoles el excelente balance de precio y calidad de los mismos. Dicha campana fue premiada por las agencias de publicidad del país. Además, favorecidos por el tipo de cambio y la capacidad instalada, comenzamos a impulsar las exportaciones hacia otros mercados.

Por último, con el fin de mejorar la eficiencia de nuestras operaciones en la región, Grupo Bimbo terminó la instalación completa de la plataforma ERP en Brasil, Argentina, Chile y Colombia. Dicho sistema ha sido fundamental para la empresa, ya que su implementación se tradujo en significativas disminuciones de gastos y aumento en la confiabilidad de la información. Tenemos programado terminar con la primera fase en Venezuela y Perú en el transcurso del 2004.

Centroamérica

En América Central, el año 2003 se caracterizó por una consolidación del mercado. El esfuerzo estuvo enfocado en unificar la estrategia comercial de toda la región, integrándola con la de México. Trabajamos para resaltar la visibilidad y desarrollar la imagen de las marcas y, mediante lanzamientos exitosos, productos como el Pan de Mantequilla Bimbo rápidamente conquistaron el gusto de los consumidores.



Compromiso con Nuestra Gente y la Comunidad

Desde hace más de 58 años, Grupo Bimbo se ha caracterizado por fomentar un fuerte vínculo con sus colaboradores y con la comunidad. Dicho lazo parte de una sólida base de principios y valores, entre los que destacan la pasión, la confianza, el trabajo en equipo y la persona, que es el centro de nuestra filosofía.

A través de la capacitación, apoyamos decididamente el desarrollo de nuestros colaboradores, tanto a nivel personal como profesional. Los cursos de entrenamiento abarcan desde la formación en liderazgo, hasta la instrucción técnica. De igual forma, facilitamos e impulsamos a aquellos que así lo desean o necesitan concluir su educación básica, y apoyamos la continuación de estudios superiores para las personas que lo requieren, mediante convenios con distintas instituciones de educación.

La comunidad

A lo largo de su historia, Grupo Bimbo ha mantenido un papel destacado dentro de su comunidad, enfocándose en el desarrollo integral de la misma a través de proyectos de alto impacto social.

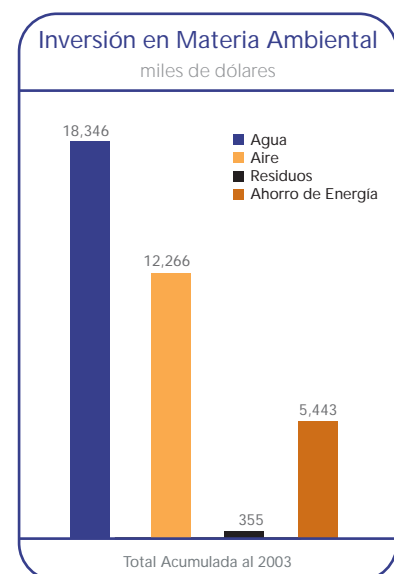
Las principales áreas de apoyo son: la salud y la nutrición, mitigar la pobreza a través del progreso en el campo, el medio ambiente, el desarrollo de negocios enfocados en los microempresarios y la educación.

El impulso a la salud y la nutrición es para Grupo Bimbo una tarea muy importante. La empresa está comprometida en promover los beneficios de la buena alimentación, así como las bondades nutricionales del pan. Por medio de Nutrinotas, un boletín



informativo publicado por el Grupo y que ahora está disponible en línea, y a través de la sección de Nutrición de su página de internet corporativa, la empresa comunica mensajes nutricionales de manera accesible y fomenta la importancia de tener una vida sana y balanceada.

Además, Grupo Bimbo ha sido patrocinador destacado de la Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural desde sus inicios en el año 1963. Sus proyectos para fortalecer a los productores domésticos de trigo, representan verdaderos esfuerzos para mejorar las condiciones y promover soluciones de largo plazo a los campesinos.



En cuanto al cuidado del medio ambiente, Grupo Bimbo sigue trabajando en la conservación, restauración y educación en el ámbito forestal a través de su asociación civil Reforestamos México, A.C. Cabe mencionar que, como un doble beneficio, la mayoría de los fondos para sus proyectos provienen de los ahorros de energía obtenidos por el Grupo durante el año.



Además, el Grupo apoya el desarrollo de jóvenes empresarios a través de la capacitación y asesoría técnica enfocada a la formación de microempresas. Dichos programas de apoyo se otorgan principalmente a Impulsa, A.C.

Para Grupo Bimbo es importante elevar la calidad de la educación, es por eso que contribuye a su mejoramiento a través de apoyos al Instituto Mexicano para la Excelencia Educativa, A.C.; otorgando becas a estudiantes y sus familias para asistir al Instituto Educativo Crisol, entre otros centros de enseñanza; y apoyando visitas escolares de niños de escasos recursos al Papalote Museo del Niño, donde además patrocina varias de sus exhibiciones.

Por medio de todas estas acciones, nuestra empresa contribuye de una manera tangible y positiva a la superación integral de sus colaboradores y sus familias, así como de los integrantes de la comunidad. En reconocimiento a esta labor y por cuarto año consecutivo, el Centro Mexicano para la Filantropía ha reconocido a Grupo Bimbo como una Empresa Socialmente Responsable.

Para Grupo Bimbo, la responsabilidad social es un compromiso ineludible, un valor fundamentado en su filosofía de calidad de vida para todos.



Rubén Sánchez, vendedor de Marinela. 40 años sin accidentes viales.

Comité

Directivo 2003

Daniel Servitje Montull – Director General

Terminó su maestría en Administración en Stanford. Colaboró en Grupo Cifra antes de entrar a Bimbo. Forma parte del Grupo desde 1987, donde ha ocupando puestos tales como Subdirector de Organización Bimbo, Director de Organización Marinela y Vicepresidente de Grupo Bimbo. Es Consejero de Banamex (parte del Citigroup), de Coca-Cola Femsa, de Grocery Manufacturers of America (GMA), de Ficsac (Universidad Iberoamericana), y de la Escuela de Negocios del ITAM.

Reynaldo Reyna Rodríguez – Director Corporativo

Estudió la carrera de Ingeniería Industrial y de Sistemas en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, y la maestría en Investigación de Operaciones y Finanzas en Wharton, en la Universidad de Pensilvania. Se incorporó al Grupo en mayo de 2001.

Guillermo Quiroz Abed – Director de Administración y Finanzas

Actuario por la Universidad Anáhuac con maestría en Administración de Empresas por el IPADE. Ingresó al Grupo en 1999.

Javier Millán Dehesa – Director Corporativo de Personal y Relaciones

Licenciado en Filosofía y en Administración de Empresas. Es egresado del Programa de Alta Dirección de Empresas del IPADE. Ha colaborado con el Grupo durante 26 años ocupando los puestos de Jefe de Desarrollo, Gerente de Personal y Relaciones en Productos Marinela, y Gerente Corporativo.

Rafael Vélez Valadez – Director General de Bimbo, S.A. de C.V. (México y Centroamérica)

Estudió Ingeniería Química. Ingresó al Grupo en 1967, donde ha ocupado diferentes puestos, entre ellos las Gerencias Generales de varias de nuestras plantas en México, para después pasar a ser Director General Corporativo y Director General de Organización Latinoamérica (OLA). Nombrado por la Revista Industrial Alimenticia como Ejecutivo del Año en 1998. Presidente del American Institute of Baking (AIB).

Juan Muldoon Barrera – Presidente de Bimbo Bakeries USA, Inc. (BBU)

Estudió Administración de Empresas en la Universidad Iberoamericana. 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.

Gabino Gómez Carbajal – Director General de Organización Latinoamérica (OLA)

Licenciado en Mercadotecnia por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Se unió al Grupo en 1981 y ha desempeñado diversos cargos, como Vicepresidente de la División de Desarrollo de Negocios del Grupo, y Vicepresidente de OLA de 1996 a 1998.

Javier Augusto González Franco – Director General de Barcel, S.A. de C.V.

Posee el título de Ingeniero Químico y cuenta con una maestría en Administración. Ingresó al Grupo en 1977. Ha desempeñado varios puestos, entre los últimos el de Subdirector General para Latinoamérica y Subdirector General de Organización Bimbo.

Comité Directivo 2004

Daniel Servitje Montull

Director General

José Rosalío Rodríguez Rosas

Director Corporativo

Pablo Elizondo Huerta

Director General de Bimbo, S.A. de C.V.

Reynaldo Reyna Rodríguez

Presidente de Bimbo Bakeries USA, Inc.

Guillermo Quiroz Abed

Director de Administración y Finanzas

Javier Millán Dehesa

Director Corporativo de Personal y Relaciones

Javier Augusto González Franco

Director General de Barcel, S.A. de C.V.

Alberto Díaz Rodríguez

Director General de Organización Latinoamérica

Consejo de Administración

Presidente:	Roberto Servitje Sendra	PR
Consejeros:	Henry Davis Signoret	I
	José Antonio Fernández Carvajal	R
	José Luis González González (t)	I
	Ricardo Guajardo Touché	I
	Jaime Jorba Sendra	PR
	Mauricio Jorba Servitje	PR
	Francisco Laresgoiti Hernández	PR
	José Ignacio Mariscal Torroella	PR
	María Isabel Mata Torrallardona	PI
	Víctor Milke Aüais	PR
	Raúl Obregón del Corral	PR
	Roberto Quiroz Montero	PI
	Alexis E. Rovzar de la Torre	I
	Lorenzo Sendra Mata	PR
	Daniel Servitje Montull	PR
	María Elena Servitje Montull	PR

Comisario Propietario:	Juan Mauricio Gras Gas
Comisario Suplente:	Walter Frascchetto Valdés
Secretario Propietario:	Alexis E. Rovzar de la Torre
Secretario Suplente:	Alberto Sepúlveda Cosío

PR Patrimonial Relacionado
PI Patrimonial Independiente
R Relacionado
I Independiente

Órganos Intermedios

Comité de Auditoría

Presidente:	Roberto Quiroz Montero
Secretario:	Guillermo Sánchez Arrieta

Henry Davis Signoret
Francisco Laresgoiti Hernández
Víctor Milke Aüais
Alexis E. Rovzar de la Torre

Comité de Evaluación y Compensación:

Presidente:	Henry Davis Signoret
Secretario:	Javier Millán Dehesa

Roberto Servitje Sendra
José Antonio Fernández Carbajal
Raúl Obregón del Corral
Daniel Servitje Montull

Comité de Finanzas y Planeación:

Presidente:	José Ignacio Mariscal Torroella
Secretario:	Guillermo Quiroz Abed

José Luis González González (t)
Ricardo Guajardo Touché
Mauricio Jorba Servitje
Raúl Obregón del Corral
Lorenzo Sendra Mata
Daniel Servitje Montull

Perfil de los Consejeros

Henry Davis Signoret

Presidente de Promotora Dac, S.A.
Presidente del Consejo de: Probelco, S.A., Desarrollo Banderas S.A., Nadro S.A. de C.V., y Grupo Financiero IXE, S.A. de C.V.
Presidente Fundador de la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD), y de Mexicana de Estándares para el Comercio Electrónico, A.C. (AMECE)

José Antonio Fernández Carbajal

Presidente del Consejo y Director General de Grupo Femsas
Presidente del Consejo de Coca-Cola Femsas, S.A. de C.V.
Vicepresidente del Consejo del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey
Miembro del Consejo de Administración de Grupo Financiero BBVA Bancomer, Industrias Peñoles y de Grupo GIS

José Luis González González (t)

Presidente del Consejo de Corporación Quan
Miembro del Consejo de Administración de Progrupo y de Industria Innopack

Ricardo Guajardo Touché

Presidente del Consejo de Administración de Grupo Financiero BBVA Bancomer
Presidente del Centro de Estudios Económicos del Sector Privado (CEESP)
Miembro del Consejo de Administración del ITESM, Fomento Económico Mexicano (Femsas), Grupo Industrial Alfa, El Puerto de Liverpool, Grupo Aeroportuario del Sureste, y del International Capital Markets Advisory Committee del Federal Reserve Bank de Nueva York

Jaime Jorba Sendra

Presidente del Consejo de Frialsa y de Promotora de Condominios Residenciales

Mauricio Jorba Servitje

Administrador Unico de la subsidiaria Grupo Bimbo España
Miembro del Consejo de Administración de Vidax

Francisco Laresgoiti Hernández

Director General de Grupo Laresgoiti
Miembro del Consejo de Administración de la Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural, A.C.

José Ignacio Mariscal Torroella

Presidente Ejecutivo de Grupo Marhnos
Presidente de la Asociación Mexicana de Promoción y Cultura Social, A.C.
Vicepresidente de Fincomún
Miembro del Consejo de Administración de las siguientes organizaciones: Sociedad de Inversión de Capital de Posadas de México, Grupo Calidra, Asociación Mexicana de Promoción y Cultura Social, Uniapac International y de la Comisión Ejecutiva de Coparmex

María Isabel Mata Torrallardona de De Pedro

Miembro del Consejo de Administración de Tepeyac, A.C.

Víctor Milke Aúais

Director General de Corporación Premium, S.C.

Raúl Obregón del Corral

Director Corporativo del Grupo BAL
Miembro del Consejo de Administración de Industrias Peñoles, Crédito Afianzador, Grupo Palacio de Hierro, Valores Mexicanos Casa de Bolsa, Arrendadora Valmex, Grupo Nacional Provincial, S.A., y de GNP Pensiones, S.A. de C.V.

Roberto Quiroz Montero

Presidente y Director General de Grupo Industrial Trébol
Miembro del Consejo de Administración de Esmaltes y Colorantes Cover y de Tepeyac, A.C.

Alexis E. Rovzar de la Torre

Socio Director del Despacho Internacional de Abogados White & Case, S.C.
Miembro del Consejo de Administración de Coca-Cola Femsas, Ray & Berndtson, Comex, Grupo Acir, Comsa, Deutsche Bank, e Indiana University Center on Philanthropy

Lorenzo Sendra Mata

Presidente del Consejo de Administración de Proarce, S.A. de C.V.
Miembro del Consejo de Administración de Novacel, Fundación Ronald McDonald, Fomento de Nutrición y Salud, y de la Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural

María Elena Servitje de Lerdo de Tejada

Directora General de Papalote Museo del Niño
Presidenta del Patronato del Instituto Nacional de Pediatría
Miembro del Fideicomiso Pro-Bosque de Chapultepec
Presidenta de la Campaña Financiera "Revive Chapultepec"

Daniel Servitje Montull

Director General de Grupo Bimbo
Miembro del Consejo de Administración de Coca-Cola Femsas, Grupo Financiero Banamex y Banco Nacional de México, FICSAC (Universidad Iberoamericana), y de Grocery Manufactures of America (GMA)

Roberto Servitje Sendra

Presidente del Consejo de Administración de Grupo Bimbo
Miembro del Consejo de Administración de las siguientes compañías: Daimler-Chrysler de México, Fomento Económico Mexicano (Femsas), Escuela Bancaria y Comercial, y de Fundación para las Américas

Consejo Consultivo BBU

Consejeros Externos (2003)

Henry Davis Signoret*

Director General, Promotora Dac, S.A. de C.V.
(antes CEO de Wal-Mart México)
México, D.F.

Ambassador Jeffrey Davidow

Presidente, Institute of the Americas
(Ex Embajador de E.U.A. para México)
La Jolla, CA

Bernard Kastory

Profesor, New York University
(antes Vice Presidente Ejecutivo de Bestfoods)
Saratoga Springs, NY

José Ignacio Mariscal Torroella*

Presidente Ejecutivo, Grupo Marhnos, S.A. de C.V.
México, D.F.

Matthew Meacham

Socio Directivo, Bain & Co.
Irving, TX

Robert C. Nakasone

Director General, NAK Enterprises, L.L.C.
(antes Vice Presidente Ejecutivo de Jewel y
Director General de Toys R Us, Inc.)
Santa Barbara, CA

Betsy Sanders

Director General, The Sanders Partnership
Sutter Creek, CA

*Miembros del Consejo de Administración de Grupo Bimbo

Consejeros Internos (2003)

Roberto Servitje Sendra

Presidente del Consejo, Grupo Bimbo

Daniel Servitje Montull

Director General, Grupo Bimbo

Juan Muldoon Barrena

Presidente, Bimbo Bakeries USA, Inc.

Reynaldo Reyna Rodríguez

Director Corporativo, Grupo Bimbo

Guillermo Quiroz Abed

Director de Administración y Finanzas, Grupo Bimbo

Consejeros Externos (2004)

Henry Davis Signoret*

Director General, Promotora Dac, S.A. de C.V.
(antes CEO de Wal-Mart México)
México, D.F.

Ambassador Jeffrey Davidow

Presidente, Institute of the Americas
(Ex Embajador de E.U.A. para México)
La Jolla, CA

Bernard Kastory

Profesor, New York University
(antes Vice Presidente Ejecutivo de Bestfoods)
Saratoga Springs, NY

José Ignacio Mariscal Torroella*

Presidente Ejecutivo, Grupo Marhnos, S.A. de C.V.
México, D.F.

Matthew Meacham

Socio Directivo, Bain & Co.
Irving, TX

Robert C. Nakasone

Director General, NAK Enterprises, L.L.C.
(antes Vice Presidente Ejecutivo de Jewel y
Director General de Toys R Us, Inc.)
Santa Barbara, CA

Betsy Sanders

Director General, The Sanders Partnership
Sutter Creek, CA

*Miembros del Consejo de Administración de Grupo Bimbo

Consejeros Internos (2004)

Roberto Servitje Sendra

Presidente del Consejo, Grupo Bimbo

Daniel Servitje Montull

Director General, Grupo Bimbo

Reynaldo Reyna Rodríguez

Presidente, Bimbo Bakeries USA, Inc.

Rosalío Rodríguez Rosas

Director Corporativo, Grupo Bimbo

Guillermo Quiroz Abed

Director de Administración y Finanzas, Grupo Bimbo

Consejo Consultivo OLA

Consejeros Externos (2003)

Carlos Mario Giraldo Moreno

Presidente de Compañía de Galletas Noel, S.A.
Medellín, Colombia

José Luis González González* (†)

Presidente del Consejo de Quan Administración,
S.A. de C.V.
México, D.F.

Luis Pagani

Presidente de Grupo Arcor
Buenos Aires, Argentina

Leslie Pierce Diez-Canseco

Gerente General de Alicorp, S.A.
Lima, Perú

João Alves Queiroz Filho

Presidente de Monte Cristalina, S.A.
São Paulo, Brasil

Lorenzo Sendra Mata*

Director General Comercial de Bimbo, S.A.
(retirado)
México, D.F.

Eduardo Tarajano Aranguíz

Inversionista Privado
Key Biscayne, Florida

*Miembros del Consejo de Administración de Grupo Bimbo

Consejeros Externos (2004)

Carlos Mario Giraldo Moreno

Presidente de Compañía de Galletas Noel, S.A.
Medellín, Colombia

Victor Milke Aüais*

Director General de Corporación Premium, S.C.
México, D.F.

Luis Pagani

Presidente de Grupo Arcor
Buenos Aires, Argentina

Leslie Pierce Diez-Canseco

Gerente General de Alicorp, S.A.
Lima, Perú

João Alves Queiroz Filho

Presidente de Monte Cristalina, S.A.
São Paulo, Brasil

Lorenzo Sendra Mata*

Director General Comercial de Bimbo, S.A. (retirado)
México, D.F.

Eduardo Tarajano Aranguíz

Inversionista Privado
Key Biscayne, Florida

*Miembros del Consejo de Administración de Grupo Bimbo

Consejeros Internos (2003)

Daniel Servitje Montull

Director General, Grupo Bimbo

Reynaldo Reyna Rodríguez

Director Corporativo, Grupo Bimbo.

Guillermo Quiroz Abed

Director de Administración y Finanzas,
Grupo Bimbo

Gabino Gómez Carbajal

Director General de Organización
Latinoamérica (OLA)

Alberto Díaz Rodríguez

Subdirector General de Organización
Latinoamérica (OLA)

Consejeros Internos (2004)

Daniel Servitje Montull

Director General, Grupo Bimbo

Rosalío Rodríguez Rosas

Director Corporativo, Grupo Bimbo

Guillermo Quiroz Abed

Director de Administración y Finanzas,
Grupo Bimbo

Alberto Díaz Rodríguez

Director General de Organización
Latinoamérica (OLA)

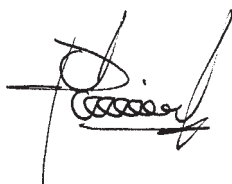
Carta del Presidente del Comité de Auditoría

Al Consejo de Administración de Grupo Bimbo, S. A. de C. V.:

De acuerdo a lo dispuesto en el Artículo 14 de la Ley del Mercado de Valores y a nombre del Comité de Auditoría, informo a ustedes sobre las actividades que llevamos a cabo relativas al ejercicio fiscal terminado el 31 de Diciembre de 2003. En el desarrollo de nuestro trabajo, nos hemos apegado al Reglamento Interno del Comité y tuvimos presentes las recomendaciones establecidas en el Código de Mejores Prácticas Corporativas. El Comisario de la Sociedad, fue convocado en los términos de la Ley mencionada y estuvo presente en las reuniones que llevamos a cabo.

En cumplimiento a sus responsabilidades fundamentales relativas a la efectividad de los lineamientos de control interno y la corrección y confiabilidad de la información financiera que prepara la Administración para ser utilizada por el Consejo de Administración, Accionistas y terceros, llevamos a cabo las siguientes actividades significativas:

1. Con apoyo de los auditores externos e internos revisamos los lineamientos generales de control interno, dándole seguimiento a la implementación de las sugerencias que tuvieron.
2. Evaluamos la independencia de la función de Auditoría Interna y aprobamos su programa de trabajo y presupuesto para el ejercicio 2003.
3. Analizamos los informes periódicos de Auditoría Interna, relativos al avance del programa de trabajo aprobado y variaciones que pudiera haber tenido, así como las observaciones y sugerencias desarrolladas y su implementación oportuna.
4. Recomendamos la contratación de los auditores externos de la Compañía y subsidiarias. Para llevar a cabo esta recomendación, nos cercioramos de su independencia y analizamos con ellos su enfoque y programa de trabajo, así como su coordinación con el área de Auditoría Interna.
5. Conocimos oportunamente las conclusiones de la auditoría externa y recomendamos al Consejo de Administración la aprobación de los estados financieros anuales, para lo cual mantuvimos una comunicación constante con los auditores externos para conocer los avances de su trabajo, así como las observaciones que tuvieran para la terminación de su auditoría
6. Evaluamos los controles existentes establecidos por la empresa, para asegurar el cumplimiento de las diferentes disposiciones legales a que está sujeta.
7. Dimos seguimiento a la elaboración del manual de políticas contables, así como a la revisión de la implementación y aplicación del Código de Ética.
8. El Comité verificó que la información financiera intermedia preparada por la Administración para ser presentada a accionistas y público en general, se elaborara con las mismas políticas, criterios y prácticas con las que se elaboró la información anual. En consecuencia, recomendamos al Consejo de Administración que autorizara su publicación.
9. Revisamos las operaciones entre la sociedad, sus accionistas y personas con vínculos patrimoniales y de parentesco.
10. Revisamos el informe sobre cumplimiento de regulación ambiental.
11. Los trabajos que llevamos a cabo quedaron debidamente documentados en Actas preparadas de cada reunión, las cuales fueron revisadas y aprobadas oportunamente por los integrantes del Comité.



Roberto Quiroz Montero

Presidente del Comité de Auditoría.

Análisis comparativo de los ejercicios terminados el 31 de diciembre de 2003 y 2002

Las cifras contenidas en esta sección están expresadas en millones de pesos mexicanos constantes de poder adquisitivo del 31 de diciembre del 2003, a menos que se exprese lo contrario, y fueron preparadas de acuerdo con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados en México; por lo tanto, todos los cambios porcentuales están expresados en términos reales.

Los resultados de la Compañía durante el año 2003 se caracterizaron por un consistente crecimiento de las ventas, una sustancial recuperación a nivel operativo durante la segunda mitad del año, así como por el registro de dos eventos no recurrentes de distinta naturaleza y cuyo efecto neto se observó en el comportamiento de la utilidad neta.

Las ventas del 2003 registraron un incremento de 5.2%, debido principalmente a la especialización de la red de distribución, la intensa y continua actividad en el lanzamiento de nuevos productos, importantes campañas de promoción y publicidad, la mayor vida de anaquel, así como a incrementos de precios realizados durante el último trimestre del año. Adicionalmente, es conveniente mencionar que los comparativos con respecto al año 2002 reflejan el impacto de la incorporación de las operaciones adquiridas en los Estados Unidos en marzo de ese año.

Por otro lado, el último trimestre del año confirmó la recuperación de los resultados operativos iniciada en el tercer trimestre, como resultado de la conclusión de las etapas más intensas de inversión en los proyectos de transformación en los que la Compañía estuvo involucrada durante los últimos años. De esta forma, la utilidad de operación registró un crecimiento acumulado de 11.1%, lo que implicó un margen de 7.1%, 0.4 puntos porcentuales mayor al registrado al cierre del año 2002.

En el último trimestre del año, la Compañía reconoció en sus resultados dos eventos extraordinarios de naturaleza opuesta. El primero de ellos relacionado con un ingreso no recurrente de \$1,606 por concepto de recuperación de impuestos, mientras que el segundo tuvo que ver con el reconocimiento de la pérdida de valor de activos de larga duración, principalmente en los Estados Unidos, y cuyo efecto neto ascendió a \$1,864.

Como resultado de lo anterior, la utilidad neta del año fue de \$964, 3.9% inferior a lo registrado el año 2002; mientras que el margen se ubicó en 2.1%, 0.2 puntos porcentuales por abajo del nivel del año 2002.

Finalmente, con respecto a la estructura financiera de la Compañía, la estabilidad en el flujo de efectivo ge-

nerado durante el año permitió realizar tres operaciones de prepago por un monto total de \$263 millones de dólares.

Ventas Netas

En México, este rubro experimentó un incremento de 6.2%, superando ampliamente el crecimiento anual de 3.3% de las ventas al menudeo publicado por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI). Lo anterior se debió, fundamentalmente, al buen desempeño de los volúmenes de las operaciones de panificación y botana salada, mientras que, en el último trimestre del año, también se realizaron incrementos de precios de 4-5% en promedio.

El sólido comportamiento de los volúmenes fue el resultado del proyecto de especialización de la red de distribución, así como de la continua actividad en el lanzamiento de nuevos productos, la mayor vida de anaquel y una mayor penetración en el mercado de las líneas de botana salada y confitería. Asimismo, es importante resaltar que en el cuarto trimestre del año, el sector de confitería revirtió la tendencia de contracción que había venido experimentado desde el año 2002.

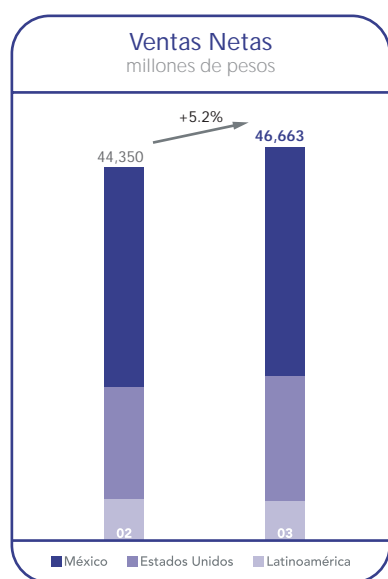
En Estados Unidos, las ventas registraron un crecimiento de 7.0%, como resultado de tres meses adicionales de venta de las operaciones adquiridas en marzo de 2002, así como de incrementos de precios realizados en la mayoría de las líneas; ya que los volúmenes de venta se vieron afectados por las condiciones adversas del mercado y la fuerte competencia. Adicionalmente, en el último trimestre del año, los volúmenes de las operaciones en el oeste se vieron afectados por la huelga de cajeros en tres importantes cadenas de supermercados (Albertsons, Safeway y Kroger) en el sureste de California.

Asimismo, es importante mencionar que la industria alimenticia ha venido sufriendo una contracción, a raíz de la tendencia de los consumidores a modificar su régimen alimenticio siguiendo ciertas dietas de moda que enfatizan el bajo consumo de carbohidratos. A este respecto, en la región donde la Compañía tiene operaciones, el consumo de pan se redujo

aproximadamente 5.5% en el año. Para contrarrestar lo antes mencionado, la Compañía ha continuado con la introducción de productos acordes con las nuevas tendencias del mercado. Ejemplo de ello es el lanzamiento del pan *Carb Counting*, de *Oroweat*, respaldado por el *Atkins Physicians Council* (APC).

Asimismo, resalta la penetración de productos con marcas mexicanas, que al cierre del año acumularon crecimientos de doble dígito.

Por otro lado, las ventas en Latinoamérica registraron un decremento de 4.1% con respecto al año anterior, ya que la recuperación experimentada durante el último trimestre no alcanzó a compensar la contracción de los primeros nueve meses del año. Lo anterior se explica por las crisis económicas y políticas que atravesaron algunos de los países donde la Compañía opera. Las operaciones más afectadas por esta situación fueron las de Brasil y Venezuela, mientras que en el caso de Argentina, las operaciones concluyeron con un crecimiento apoyado por la exportación de productos a diversas operaciones de la Compañía.



Costo de Ventas

Este rubro representó el 46.7% de las ventas netas, lo que significó una ligera reducción de 0.1 puntos

porcentuales con respecto a lo registrado en el año 2002. Lo anterior es el resultado de una mayor absorción de costos fijos derivado del incremento en los volúmenes de venta, las estrategias de cobertura sobre *commodities* implantadas por la Compañía y los incrementos de precios realizados durante el último trimestre de 2002; que en conjunto alcanzaron a contrarrestar el incremento en los precios de ciertas materias primas, el incremento en el costo laboral en Estados Unidos, así como el impacto de la tercerización de rutas en el área de Texas producto de la reducción aparente de los ingresos.

Conviene destacar que los beneficios mencionados en el párrafo anterior también alcanzaron a contrarrestar ciertos cargos extraordinarios registrados en Estados Unidos –que en conjunto ascendieron a \$59– con respecto a ajustes a las reservas para pensiones, prima de vacaciones y *Workers Compensation*, así como a la liquidación de personal.

Gastos de Operación

Este rubro representó el 46.2% de las ventas netas, 0.3 puntos porcentuales por debajo del nivel observado en el año 2002. Lo anterior es el resultado de los beneficios y/o la reducción de los gastos que comenzaron a reflejarse durante el segundo semestre del año, producto del término de la fase más intensa de implantación de los proyectos de transformación comercial y tecnológica en los que la Compañía estuvo inmersa desde el año 2000.

El rubro donde se vieron reflejados los beneficios mencionados en el párrafo anterior fue el gasto de distribución y venta, ya que a pesar del importante incremento de los ingresos, redujo su porcentaje con respecto a las ventas en 0.3 puntos porcentuales; mientras que el gasto de administración permaneció prácticamente sin cambios. El comportamiento de los gastos de distribución y venta se atribuye principalmente a la especialización y, en algunos casos, a la tercerización de la red de distribución, al cierre y consolidación de agencias y transportes, así como a la cancelación de rutas poco rentables.

La reducción en los gastos de distribución y venta mencionada anteriormente cobra suma importancia considerando que como resultado de la especialización de la red de distribución, la Compañía abrió durante el año 1,765 rutas, reduciendo su plantilla laboral en más de 1,800 colaboradores.

Asimismo, es importante mencionar que esta disminución alcanzó a contrarrestar cargos no recurrentes, que, al igual que en el costo de ventas, tuvieron que ser reconocidos en los rubros administrativo y de distribución de BBU. Específicamente, el gasto de administración se vio afectado en el cuarto trimestre por un cargo de \$91 relacionado con el cierre de una planta y la venta de un inmueble, ambos en Dallas que, de acuerdo al nuevo boletín FASB 146, deben clasificarse como gastos operativos del periodo, mientras que previamente se registraban en el renglón de Otros Egresos. En conjunto, estos cargos extraordinarios ascendieron a \$186.

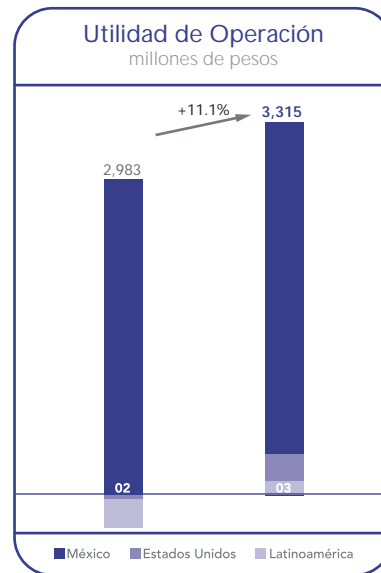
Utilidad de Operación

La utilidad de operación alcanzó los \$3,315, lo que se tradujo en una recuperación de 11.1% con respecto al año 2002. Lo anterior confirmó las expectativas de la Compañía con respecto al cambio de tendencia que comenzaría a reflejarse en este rubro, una vez que la fase más intensa de inversión en los proyectos de transformación finalizara. Del mismo modo, el margen de operación fue de 7.1%, 0.4 puntos porcentuales mayor a lo reportado en el año anterior.

Por región, es importante destacar el desempeño que mostraron las operaciones en México y Latinoamérica. En el primer caso, el margen de operación fue de 12.3%, lo que representa un alza de 1.1 puntos porcentuales en comparación con lo reportado al cierre de 2002; mientras que en el caso de Latinoamérica, fue de -4.6%, lo que significó que estas operaciones redujeron en más de la mitad la pérdida operativa con respecto al año 2002. Lo anterior se atribuye a que en el cuarto trimestre, estas operaciones alcanzaron la menor pérdida operativa de su historia.

Por otro lado, en Estados Unidos, el margen de operación fue de -3.3%, mientras que al excluir los cargos

extraordinarios hubiera sido de -1.4%. Lo anterior continúa reflejando el aumento en las cargas laborales, la fuerte competencia y las condiciones cambiantes a las que ha estado sujeto el mercado en ese país.



Costo Integral de Financiamiento

El costo integral de financiamiento ascendió a \$796, 29.6% superior al registrado en 2002. Este incremento obedece al resultado mixto del incremento en el monto de intereses pagados netos que no logró ser contrarrestado por la disminución en la pérdida cambiaria.

El comportamiento de los intereses se explica principalmente por: i) un mayor servicio de la deuda, ya que en el 2003 se tuvieron tres meses adicionales de intereses, debido a que el crédito relacionado con la adquisición realizada en Estados Unidos fue contratado en marzo de 2002, y ii) los prepagos por un monto total de \$263 millones de dólares realizados durante el año se hicieron a la porción con el menor costo de la deuda consolidada.

Por otro lado, la disminución en la pérdida cambiaria se explica por una menor exposición en dólares, ya que el crédito puente contratado para financiar la adquisición anteriormente mencionada, se refinanció en el mercado mexicano en mayo y agosto de 2002.

Es conveniente mencionar que los intereses pagados y cobrados no sólo registran los efectos directos de los créditos y de las inversiones sino que, complementariamente, también registran los efectos originados por las operaciones derivadas.

Otros Ingresos y Egresos

El ingreso neto del año fue de \$844, el cual está básicamente integrado por la amortización del crédito mercantil y el beneficio extraordinario luego del fallo judicial a favor de Grupo Bimbo en cuanto a la recuperación de impuestos por concepto de amortización de pérdidas fiscales obtenidas en la enajenación de acciones en 2001, anunciado en noviembre del año 2003.

Es importante mencionar que en este rubro se registró la parte que corresponde a los impuestos pagados en 2001 y 2002 y que asciende a \$1,022, mientras que el saldo remanente (\$584) se aplicó al rubro de impuestos, como se explica más adelante.

Impuestos

El Impuesto Sobre la Renta del año se vio reducido en \$584, que corresponden a la aplicación del saldo remanente de la amortización de la pérdida fiscal de 2001 mencionada previamente.

De esta forma, la tasa de impuestos implícita de 2003 fue de 7.1%. Si se excluyera la recuperación de impuestos señalada en párrafos anteriores, la tasa reportada hubiera sido de 35.2%.

Deterioro en el Valor de los Activos de Larga Duración

Con la finalidad de dar mayor transparencia a los estados financieros de Grupo Bimbo, la Administración de la Compañía adoptó en forma anticipada las disposiciones del Boletín C-15, "Deterioro en el Valor de los Activos de Larga Duración y su Disposición", emitido por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Dicho boletín establece los criterios generales que permiten la identificación, valuación y, en su caso, registro de las pérdidas por deterioro o baja de valor en los activos de larga duración, tangibles e intangibles, incluyendo el crédito mercantil.

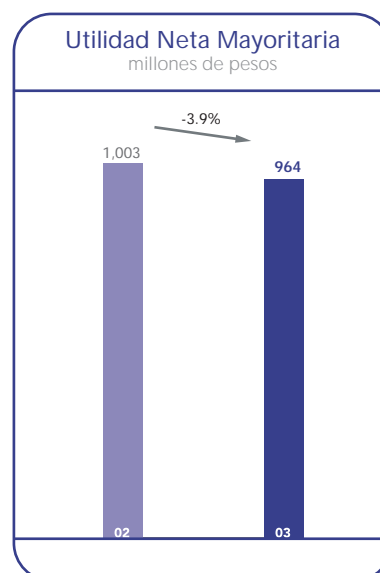
Como resultado de la adopción anticipada de esta norma en el cuarto trimestre, las cifras del año 2003 registraron una reducción, neta de impuestos, por \$1,864, que corresponde, en su gran mayoría, a las operaciones en Estados Unidos. Lo anterior obedece al historial de pérdidas en la región y la visión poco optimista del negocio en el corto plazo, debido a los cambios estructurales en las circunstancias del mercado, que han modificado la rentabilidad de toda la industria.

Asimismo, es importante enfatizar que el importe registrado por el deterioro en el valor de los activos de larga duración no representó para Grupo Bimbo una salida de flujo de efectivo.

Utilidad Neta Mayoritaria

La utilidad neta mayoritaria del ejercicio fue de \$964, 3.9% inferior a la observada en el año anterior. Asimismo, el margen neto fue de 2.1%, lo que implicó una reducción de 0.2 puntos porcentuales con respecto al año 2002.

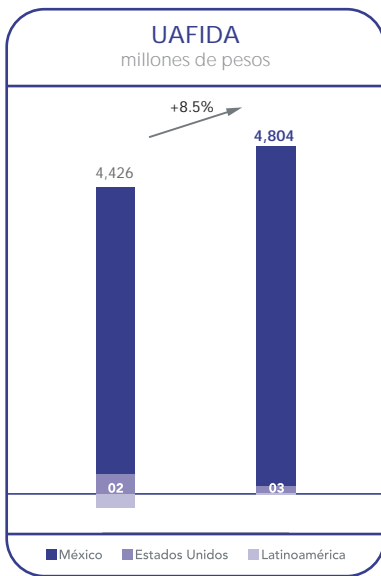
Si bien lo anterior refleja una sustancial recuperación a nivel operativo, es importante advertir que los resultados netos se vieron afectados por el efecto combinado del reconocimiento de la pérdida en el valor de los activos de larga duración y el ingreso extraordinario por recuperación de impuestos.



Utilidad de Operación más Depreciación y Amortización (UAFIDA)

Congruente con la tendencia de recuperación de la utilidad operativa de la Compañía, la UAFIDA ascendió a \$4,804, lo que representó un margen de 10.3%. Lo anterior significa incrementos de 8.5% y 0.3 puntos porcentuales, respectivamente, al compararlos con el año 2002.

Asimismo, al excluir los cargos extraordinarios, el margen UAFIDA consolidado del año hubiera sido de 10.8%, lo que significa una recuperación de 0.8 puntos porcentuales con respecto al registrado el año anterior.

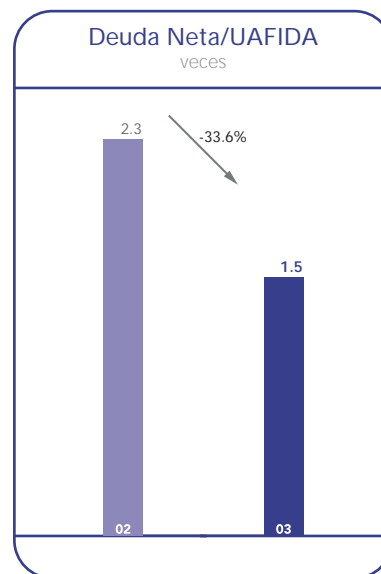


Estructura Financiera

Es importante mencionar que como resultado de los eventos extraordinarios registrados en el cuarto trimestre relativos a la recuperación de impuestos y el deterioro en el valor de activos de larga duración, la Compañía registró en sus estados financieros al cierre del año 2003 una cuenta por cobrar de \$1,606, así como una reducción en el activo diferido de aproximadamente \$2,100, respectivamente.

Derivado de los eventos extraordinarios mencionados anteriormente, así como de la recuperación de los resultados operativos del ejercicio y de la estabilidad del flujo de efectivo, que en conjunto permitie-

ron realizar tres operaciones de prepago por un monto total de \$263 millones de dólares, el apalancamiento de la Compañía, medido como Deuda Neta a Capital Contable, se situó en 0.46 veces, lo que se compara favorablemente con las 0.67 veces obtenidas en el año 2002. Asimismo, la relación de Deuda Neta a UAFIDA fue de 1.5 veces, lo que representó una reducción de 0.76 veces al compararse con la obtenida el año anterior.



Eventos Relevantes

- El 20 de marzo de 2003, Grupo Bimbo llevó a cabo un prepago por \$63 millones de dólares correspondientes a un Crédito Sindicado, cuyo vencimiento estaba programado para el mes de octubre de 2004.
- El 5 de junio de 2003, Grupo Bimbo anunció que, como parte de su estrategia de concentración en sus negocios básicos, llevó a cabo -en conjunto con su socio Grupo Arteva, S. de R. L. ("Arteva")- la venta de la empresa Novacel, S.A. de C.V. ("Novacel"), dedicada a la fabricación de empaques flexibles, por un monto de \$90 millones de dólares, a Pechiney Plastic Packaging, una subsidiaria de la empresa francesa Pechiney, que es líder mundial en ese mercado. Previamente a esta venta, la Compañía mantenía una participación de

41.8% en el capital social, mientras que su socio era el propietario del resto.

Esta desinversión obedeció a la necesidad de enfocar los recursos del Grupo en sus principales negocios, orientados al consumidor final. Novacel continúa abasteciendo una parte importante de las envolturas flexibles que Grupo Bimbo utiliza, razón por la cual se suscribió en aquel momento un contrato de suministro en términos y condiciones comerciales acordes con las prácticas generales de la industria.

- El 22 de julio de 2003, Grupo Bimbo informó de su participación como socio minoritario en un consorcio encabezado por el empresario mexicano Fernando Chico Pardo.

Dicha entidad adquirió ciertos derechos de propiedad y deuda de la Compañía de Alimentos Fargo, S.A., de la República de Argentina y procurará su reestructura financiera y operativa. La participación de Grupo Bimbo es del 30% del capital social de este consorcio.

- El 19 de agosto de 2003, Grupo Bimbo hizo público que, una vez que se obtuvieron las autorizaciones correspondientes, concluyó la venta -en conjunto con Arteva- de Novacel a Pechiney Plastic Packaging.
- El 22 de septiembre de 2003, Grupo Bimbo informó que llevó a cabo, con más de un año de anticipación, un pago de \$62 millones de dólares correspondientes a un crédito sindicado cuyo vencimiento estaba programado para octubre de 2004.
- El 12 de noviembre de 2003, Grupo Bimbo anunció que, mediante una sentencia pronunciada por la Primera Sala de la Suprema Corte de Justicia de la Nación, obtuvo el derecho a deducir en el cálculo de su Impuesto Sobre la Renta (ISR) del ejercicio 2001 la totalidad de las pérdidas incurridas en las operaciones de enajenación de acciones realizadas durante dicho ejercicio.

Además, la Compañía adquirió el derecho a deducir, para efectos fiscales, una cantidad adicional de pérdidas incurridas en operaciones de enajenación de acciones, que asciende a \$4,861.

En consecuencia, Grupo Bimbo tendrá derecho a una deducción fiscal, que se traducirá en un beneficio

potencial cercano a los \$1,600, el cual se realizaría al aplicar las pérdidas mencionadas en la determinación de los resultados fiscales correspondientes a los ejercicios de 2002 en adelante, mediante los procedimientos e instrumentos jurídicos marcados por la Ley.

- El 25 de noviembre de 2003, Grupo Bimbo informó que realizó un prepago por \$138 millones de dólares, con lo que redujo 50% del saldo de un crédito sindicado, cuya amortización inicia en el último trimestre de 2004.

Este prepago se sumó a los realizados durante marzo y septiembre de este mismo año, para sumar \$263 millones de dólares, que se pagaron de manera anticipada durante 2003.

- El 18 de marzo de 2004, Grupo Bimbo informó que alcanzó un acuerdo para adquirir las empresas de confitería Joyco de México, S.A. de C.V., Alimentos Duval, S.A. de C.V. y Lolimen, S.A. de C.V., propiedad de un grupo de accionistas mexicanos y de la empresa española Corporación Agrolimen, S.A.

Grupo Bimbo invertirá en esta operación \$290, de los cuales aproximadamente \$30 se destinarán al pago de pasivos financieros. Mediante esta inversión, que será liquidada con recursos propios, Grupo Bimbo adquirirá dos plantas de producción y derechos sobre marcas y productos líderes en la industria de la confitería, tales como *Duvalín*, *Bocadín* y *Lunetas*.

Dictamen de los Auditores independientes

Al Consejo de Administración y Accionistas de Grupo Bimbo, S.A. de C.V.:

Hemos examinado los balances generales consolidados de Grupo Bimbo, S.A. de C.V., y subsidiarias (la "Compañía") al 31 de diciembre de 2003 y 2002, y los estados consolidados de resultados, de variaciones en el capital contable y de cambios en la situación financiera, que les son relativos, por los años que terminaron en esas fechas. Dichos estados financieros 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 38% y 47% de los activos totales y el 32% y 31% de las ventas netas consolidadas, en 2003 y 2002 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 las 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 los 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 y los informes de los otros auditores 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 2003 la Compañía adoptó anticipadamente las disposiciones del Boletín C-15 "Deterioro en el valor de los activos de larga duración y su disposición" ("C-15"). El efecto principal en el ejercicio 2003 por la aplicación de este principio, fue un castigo al valor del crédito mercantil y de las marcas, lo que provocó una disminución en sus valores de \$2,078,557,899; una disminución en el pasivo por impuesto sobre la renta diferido de \$244,584,000 y un cargo a los resultados del ejercicio de \$1,833,973,899, que se presenta en el rubro "Efecto al inicio del ejercicio por cambio en principio de contabilidad", debido a que el valor presente de los flujos netos de efectivo futuros estimados de dichos activos al 1 de enero de 2003, es menor a su valor en libros a esa misma fecha.

En nuestra opinión, basada en nuestro examen y en los informes de otros auditores a los que se hace referencia anteriormente, los estados financieros consolidados antes mencionados 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 2003 y 2002, y los resultados de sus operaciones, las variaciones en el capital contable y los cambios en la situación financiera, por los años que terminaron en esas fechas, de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados en México.

Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C.
Firma miembro de Deloitte Touche Tohmatsu



C.P.C. Walter Fraschetto

8 de marzo de 2004

Dictamen del Comisario

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 financiera consolidada 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 2003.

He asistido a las asambleas de accionistas y 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 las normas de auditoría generalmente aceptadas en México.

Como resultado de mi revisión, tengo la siguiente observación:

A partir del 1 de enero de 2003 la Compañía adoptó anticipadamente las disposiciones del Boletín C-15 "Deterioro en el valor de los activos de la larga duración y su disposición" ("C-15"). El efecto principal en el ejercicio 2003 por la aplicación de este principio, fue un castigo al valor del crédito mercantil y de las marcas, lo que provocó una disminución en sus valores de \$2,078,557,899; una disminución en el pasivo por impuesto sobre la renta diferido de \$244,584,000 y un cargo a los resultados del ejercicio de \$1,833,973,899, que se presenta en el rubro "Efecto al inicio del ejercicio por cambio en principio de contabilidad" en el estado de resultados, debido a que el valor presente de los flujos netos de efectivo futuros estimados de dichos activos al 1 de enero de 2003, es menor a su valor en libros a esa misma fecha.

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 consolidada, presentada por los mismos a esta asamblea, son adecuados y suficientes y excepto por lo mencionado en el párrafo anterior, se aplicaron en forma consistente con el ejercicio anterior; por lo tanto, la información consolidada presentada por los administradores refleja en forma veraz, suficiente y razonable la situación financiera de Grupo Bimbo, S.A. de C.V., al 31 de diciembre de 2003 y los resultados de sus operaciones, las variaciones en el capital contable y los cambios en su situación financiera por el año terminado en esa fecha, de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados en México.



C.P.C. Juan Mauricio Gras Gas
Comisario

8 de marzo de 2004

Balances generales consolidados

Al 31 de diciembre de 2003 y 2002

(En millones de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2003)

	2003	2002
Activo		
Activo circulante:		
Efectivo e inversiones temporales	\$ 1,757	\$ 2,486
Cuentas y documentos por cobrar - Neto	4,342	3,873
Inventarios - Neto	1,006	970
Pagos anticipados	95	148
Total del activo circulante	7,200	7,477
Inmuebles, maquinaria y equipo - Neto	15,898	16,555
Inversión en acciones de asociadas y obligaciones	537	832
Crédito mercantil - Neto	3,772	5,448
Marcas y derechos de uso - Neto	2,549	3,164
Otros activos - Neto	559	727
Total	\$ 30,515	\$ 34,203
Pasivo y capital contable		
Pasivo circulante:		
Préstamos de instituciones financieras	\$ 239	\$ 193
Porción circulante de la deuda a largo plazo	449	187
Cuentas por pagar a proveedores	2,059	2,025
Otras cuentas por pagar y pasivos acumulados	2,204	2,450
Cuentas por pagar a partes relacionadas	170	172
Participación de los trabajadores en las utilidades	285	278
Total del pasivo circulante	5,406	5,305
Deuda a largo plazo	8,270	12,105
Obligaciones laborales al retiro y previsión social	744	694
Impuesto sobre la renta diferido	338	1,149
Total del pasivo	14,758	19,253
Capital contable:		
Capital social	6,824	6,824
Reserva para recompra de acciones	647	647
Utilidades retenidas	14,059	13,348
Insuficiencia en la actualización del capital contable	(4,138)	(4,214)
Efecto acumulado de impuesto sobre la renta diferido	(2,028)	(2,028)
Capital contable mayoritario	15,364	14,577
Interés minoritario en subsidiarias consolidadas	393	373
Total del capital contable	15,757	14,950
Total	\$ 30,515	\$ 34,203

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

Estados consolidados de resultados

Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2003 y 2002

(En millones de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2003, excepto utilidad por acción que se expresa en pesos)

	2003	2002
Ventas netas	\$ 46,663	\$ 44,350
Costo de ventas	21,773	20,763
Utilidad bruta	24,890	23,587
Gastos de operación:		
Distribución y venta	17,842	17,080
Administración	3,733	3,524
Utilidad de operación	3,315	2,983
Costo integral de financiamiento:		
Intereses pagados, Neto	888	625
Pérdida cambiaria, Neta	246	303
Ganancia por posición monetaria	(338)	(314)
	796	614
Otros gastos, Neto	207	543
Utilidad antes de impuesto sobre la renta, participación de los trabajadores en las utilidades y participación en los resultados de compañías asociadas	2,312	1,826
Impuesto sobre la renta	824	590
Participación de los trabajadores en las utilidades	290	258
Participación en los resultados de compañías asociadas	29	55
Utilidad antes de partida extraordinaria y del efecto al inicio del ejercicio por cambio en principio de contabilidad	1,227	1,033
Partida extraordinaria	1,606	-
Efecto al inicio del ejercicio por cambio en principios de contabilidad, Neto	(1,834)	-
Utilidad neta consolidada del año	\$ 999	\$ 1,033
Utilidad neta mayoritaria	\$ 964	\$ 1,003
Utilidad neta minoritaria	\$ 35	\$ 30
Utilidad por acción:		
Utilidad antes de partida extraordinaria y del efecto al inicio del ejercicio por cambio en principio de contabilidad	\$ 1.02	\$ 0.85
Partida extraordinaria	\$ 1.36	\$ -
Efecto al inicio del ejercicio por cambio en principio de contabilidad, Neto	(1.56)	\$ -
Utilidad básica por acción ordinaria	\$ 0.82	\$ 0.85
Promedio ponderado de acciones en circulación, (000's)	1,175,000	1,175,821

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

Estados consolidados de variaciones en el capital contable

Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2003 y 2002

(En millones de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2003)

	Capital social	Reserva para recompra de acciones
Saldos al 1° de enero de 2002	\$ 6,824	\$ 1,693
Traspaso a la reserva para recompra de acciones	-	(1,044)
Dividendos decretados	-	-
Dividendos pagados a los accionistas minoritarios de subsidiarias	-	-
Disminución de capital por recompra de acciones	-	(2)
Incremento de interés minoritario	-	-
Saldos antes de utilidad integral	6,824	647
Utilidad neta consolidada del año	-	-
Efectos de actualización del año	-	-
Efecto de conversión del año	-	-
Utilidad integral	-	-
Saldos al 31 de diciembre de 2002	6,824	647
Dividendos decretados	-	-
Disminución de interés minoritario	-	-
Saldos antes de utilidad integral	6,824	647
Utilidad neta consolidada del año	-	-
Efectos de actualización del año	-	-
Efecto de conversión del año	-	-
Utilidad integral	-	-
Saldos al 31 de diciembre de 2003	\$ 6,824	\$ 647

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

Utilidades retenidas	Insuficiencia en la actualización del capital contable	Efecto acumulado de impuesto sobre la renta diferido	Capital contable mayoritario	Interés minoritario en subsidiarias consolidadas	Total del capital contable
\$ 11,575	\$ (4,277)	\$ (2,028)	\$ 13,787	\$ 301	\$ 14,088
1,044	-	-	-	-	-
(274)	-	-	(274)	-	(274)
-	-	-	-	(51)	(51)
-	-	-	(2)	-	(2)
-	-	-	-	96	96
12,345	(4,277)	(2,028)	13,511	346	13,857
1,003	-	-	1,003	30	1,033
-	320	-	320	(3)	317
-	(257)	-	(257)	-	(257)
1,003	63	-	1,066	27	1,093
13,348	(4,214)	(2,028)	14,577	373	14,950
(253)	-	-	(253)	-	(253)
-	-	-	-	(12)	(12)
13,095	(4,214)	(2,028)	14,324	361	14,685
964	-	-	964	35	999
-	135	-	135	(3)	132
-	(59)	-	(59)	-	(59)
964	76	-	1,040	32	1,072
\$ 14,059	\$ (4,138)	\$ (2,028)	\$ 15,364	\$ 393	\$ 15,757

Estados consolidados de cambios en la situación financiera

Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2003 y 2002

(En millones de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2003)

	2003	2002
Operación:		
Utilidad antes de partida extraordinaria y del efecto al inicio del ejercicio por cambio en principios de contabilidad	\$ 1,227	\$ 1,033
Más (menos) partidas que no requieren (generan) la utilización de recursos-		
Depreciación y amortización	1,489	1,443
Amortización de crédito mercantil, marcas y derechos de uso	284	446
Participación en los resultados de compañías asociadas	(29)	(55)
Impuesto sobre la renta a largo plazo	-	(17)
Impuesto sobre la renta diferido	33	(462)
	3,004	2,388
Cambios en activos y pasivos de operación:		
(Aumento) disminución en:		
Cuentas y documentos por cobrar	552	(629)
Inventarios	(141)	(185)
Pagos anticipados	52	(60)
Obligaciones laborales al retiro y previsión social	291	396
Aumento (disminución) en:		
Cuentas por pagar a proveedores	34	197
Otras cuentas por pagar y pasivos acumulados	(244)	1,326
Cuentas por pagar a partes relacionadas	(2)	103
	542	1,148
Recursos generados por la operación	3,546	3,536
Financiamiento:		
Préstamos de instituciones financieras	45	(74)
Deuda a largo plazo	(3,573)	6,927
Dividendos decretados	(253)	(325)
Recompra de acciones	-	(2)
(Disminución) incremento de la inversión de accionistas minoritarios	(12)	96
Recursos (utilizados en) generados por actividades de financiamiento	(3,793)	6,622
Inversión:		
Disminución en la inversión en acciones de asociadas y otras	268	22
Adquisiciones de inmuebles, maquinaria y equipo, neto de bajas	(678)	(927)
Otros activos	(72)	(123)
Crédito mercantil	-	(828)
Adquisición de activos propiedad de George Weston, Ltd.	-	(6,686)
Recursos utilizados en actividades de inversión	(482)	(8,542)
Efectivo y valores temporales:		
(Disminución) aumento	(729)	1,616
Saldo al inicio del año	2,486	870
Saldo al final del año	\$ 1,757	\$ 2,486

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

Notas a los estados financieros consolidados

Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2003 y 2002

(En millones de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2003)

1. La Compañía

Grupo Bimbo, S.A. de C.V., y Subsidiarias ("Bimbo" o la "Compañía") se dedican principalmente a la fabricación, distribución y venta de pan, galletas, pasteles, dulces, chocolates, botanas, tortillas y alimentos procesados.

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

2. Bases de presentación

- a. **Consolidación de estados financieros** - Los estados financieros consolidados incluyen los de Grupo Bimbo, S.A. de C.V., y los de sus subsidiarias, de las cuales, las más importantes se muestran a continuación:

Subsidiaria	Participación	Actividad
Bimbo, S.A. de C.V.	97%	Panificación
Barcel, S.A. de C.V.	97%	Dulces y botanas
BBU, Inc (E.U.A.)	100%	Panificación
Bimbo Argentina, S. A.	100%	Panificación
Ideal, S. A. (Chile)	100%	Panificación
Plus Vita Alimentos, LTDA (Brasil)	100%	Panificación

Los saldos y operaciones intercompañías importantes, han sido eliminados en estos estados financieros consolidados.

La inversión en asociadas se valúa conforme al método de participación. Las obligaciones convertibles en capital se valuaban al costo de adquisición hasta el 19 de julio de 2003.

Durante 2003 y 2002, las ventas netas de Bimbo, S.A. de C.V., y Barcel, S.A. de C.V., que se encuentran en México, representaron aproximadamente el 68% y 66% respectivamente, de las ventas netas consolidadas.

- b. **Adquisiciones y desincorporaciones** - El 4 de marzo de 2002, la Compañía adquirió a través de su subsidiaria Bimbo Bakeries USA, Inc., el negocio de panificadoras George Weston Ltd. en el oeste de EUA en 610 millones de dólares. Dicha adquisición incluye cinco plantas en los estados de Texas, Colorado, California y Oregon, así como la marca de pan Oroweat y un sistema de distribución directo con unas 1,300 rutas aproximadamente. Asimismo, con esta operación, también se tiene acceso a marcas y productos líderes en el mercado estadounidense como Entenmann's, Thomas' y Boboli.

El 5 de junio de 2003, la Compañía anunció la desinversión en el negocio de empaques flexibles, como parte de su estrategia de concentración en sus negocios básicos, con lo cual, se vendió la participación accionaria que se tenía en Novacel, S.A. de C.V. (Novacel) en 90 millones de dólares. Novacel continuará abasteciendo parte importante de las envolturas flexibles que utiliza la Compañía.

La mayoría de las obligaciones convertibles en capital que se tenían de COCAPE, S.A. de C.V., fueron capitalizadas el 19 de julio de 2003, pasando ésta a ser asociada.

El 22 de julio de 2003, la Compañía adquirió el 30% de las acciones de Pierre, L.L.C. (constituida en los Estados Unidos de Norteamérica), la cual es tenedora de las acciones de "Compañía de Alimentos Fargo, S.A." (principal competidor de la Compañía en Argentina).

- c. **Conversión de estados financieros de subsidiarias** - Para consolidar los estados financieros de las subsidiarias extranjeras que operan en forma independiente de la Compañía (ubicadas en EUA y varios países de Latinoamérica y que representan el 34% de las ventas netas consolidadas en 2003 y 2002 y el 43% y 47% de los activos totales en 2003 y 2002, respectivamente), se aplican las mismas políticas contables de la Compañía, por lo cual se actualizan por la inflación del

país en que operan y se expresan en moneda de poder adquisitivo al cierre del ejercicio y posteriormente, todos los activos y pasivos se convierten al tipo de cambio en vigor al cierre del ejercicio. El capital social se convierte al tipo de cambio de la fecha en que se efectuaron las aportaciones, las utilidades retenidas al tipo de cambio de cierre del ejercicio en que se obtuvieron y los ingresos, costos y gastos al tipo de cambio de cierre del período que se informa. Los efectos de conversión se presentan en el capital contable.

Grupo Bimbo, S.A. de C.V., a través de su subsidiaria BBU, Inc., que se encarga de la operación en EUA, ha designado ciertos financiamientos obtenidos en dólares americanos, para efectuar la compra de esta subsidiaria como cobertura de su inversión, con lo cual, los préstamos se consideran asignados para efectos contables a esta subsidiaria y por lo tanto, no generan resultados cambiarios en pesos. Dichos efectos ascendieron a \$115 y \$480 en 2003 y 2002, respectivamente y se registraron como un crédito al resultado por conversión. El efecto monetario de dichos financiamientos, se determinó utilizando el índice de inflación de los EUA, de acuerdo con los lineamientos del Boletín B-15 "Transacciones en moneda extranjera y conversión de estados financieros de operaciones extranjeras".

Los estados financieros de las subsidiarias extranjeras incluidos en los estados financieros consolidados de 2002, se actualizan en moneda constante del país en que opera la subsidiaria y se convierten a moneda nacional, utilizando el tipo de cambio del último ejercicio presentado.

- d. **Utilidad integral** - La utilidad integral que se presenta en los estados de variaciones en el capital contable adjuntos, es la modificación del capital contable durante el ejercicio por conceptos que no son distribuciones y movimientos del capital contribuido; se integra por la utilidad neta consolidada del año, más otras partidas que representan una ganancia o pérdida del mismo período, que de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados en México, se presentan directamente en el capital contable, sin afectar el estado de resultados. En 2003 y 2002, las otras partidas de utilidad integral están representadas por la insuficiencia en la actualización del capital contable, los efectos de conversión de entidades extranjeras y el resultado de la inversión de los accionistas minoritarios.
- e. **Reclasificaciones** - Los estados financieros por el año que terminó el 31 de diciembre de 2002 han sido reclasificados en ciertos rubros para conformar su presentación con la utilizada en 2003.

3. Resumen de las principales políticas contables

Las políticas contables que sigue la Compañía están de acuerdo con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados en México, los cuales requieren que la administración de la Compañía efectúe ciertas estimaciones y utilice determinados supuestos para valorar algunas de las partidas de los estados financieros y para efectuar las revelaciones que se requieren en los mismos. Aún cuando los resultados reales pueden diferir de dichas estimaciones, la administración de la Compañía considera que las estimaciones y supuestos utilizados fueron los adecuados en las circunstancias. Las principales políticas contables seguidas por la Compañía son las siguientes:

- a. **Cambios en políticas contables** - La administración de la Compañía adoptó en forma anticipada las disposiciones del Boletín C-15 "Deterioro en el valor de los activos de larga duración y su disposición", emitido por la Comisión de Principios de Contabilidad del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C., el cual establece, los criterios generales que permiten la identificación, valuación y, en su caso, el registro de las pérdidas por deterioro o baja de valor en los activos de larga duración, tangibles e intangibles, incluyendo el crédito mercantil. El efecto del año por el deterioro observado en el crédito mercantil y las marcas ascendió a \$2,079, importe que se presenta en el estado de resultados consolidado como "Efecto al inicio del ejercicio por cambio en principio de contabilidad", originando una reducción de impuestos del ejercicio de \$245.

A partir del 1 de enero de 2003, entró en vigor el nuevo Boletín C-8 "Activos intangibles" que establece que los costos preoperativos que no se identifiquen como de desarrollo, se deben registrar como un gasto del período. El saldo por amortizar de los costos preoperativos capitalizados hasta el 31 de diciembre de 2002, conforme al Boletín C-8 anterior, se continuará amortizando de acuerdo a lo establecido en dicho Boletín. La aplicación del Boletín C-8 no tuvo efectos importantes en la información financiera.

A partir del 1 de enero de 2003, también entró en vigor el nuevo Boletín C-9 "Pasivo, Provisiones, Activos y Pasivos Contingentes y Compromisos" ("C-9"), que establece entre otros aspectos, mayor precisión en conceptos relativos a provisiones, obligaciones acumuladas y pasivos contingentes, así como nuevas disposiciones respecto al reconocimiento contable de provisiones, el uso del valor presente y la redención de obligaciones, cuando ocurre anticipadamente o se sustituye por una nueva emisión. La aplicación del Boletín C-9 no tuvo efectos importantes en la información financiera

- b. **Reconocimiento de los efectos de la inflación** - La Compañía actualiza los estados financieros de las entidades nacionales y extranjeras en términos de pesos de poder adquisitivo de la fecha del último balance general que se presenta, reconociendo así los efectos de la inflación en la información financiera. En consecuencia, los estados financieros del año anterior que se presentan, también han sido actualizados en términos del mismo poder adquisitivo y sus cifras difieren de las originalmente presentadas que estaban en pesos de poder adquisitivo del cierre de ese año. Consecuentemente, las cifras de los estados financieros adjuntos son comparables, al estar todas expresadas en pesos constantes.

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

	%	
	2003	2002
Argentina	3.65	40.95
Brasil	9.30	12.53
Colombia	6.49	6.94
Costa Rica	9.86	9.68
Chile	1.07	2.82
EUA	1.87	2.37
El Salvador	2.51	2.79
Guatemala	5.90	6.01
Honduras	6.79	8.09
Perú	2.48	1.52
México	3.97	5.70
Uruguay	10.18	25.94
Nicaragua	6.53	3.87
Venezuela	27.04	31.24

- c. **Inversiones temporales** - Se valúan al costo de adquisición, más rendimientos devengados.
- d. **Inventarios y costo de ventas** - 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. El costo de ventas se presenta al costo real, que es similar al costo de reposición al momento de su venta.
- e. **Inmuebles, maquinaria y equipo** - Se registran al costo de adquisición o construcción y se actualizan mediante factores derivados del Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC). La depreciación se calcula en base a la vida útil remanente de los activos. El promedio de la vida útil al 31 de diciembre de 2003 y 2002 es:

	Años promedio
Edificios	22
Equipo de fabricación	9
Vehículos	7
Equipo de oficina	6
Equipo de cómputo	3

- f. **Instrumentos financieros derivados** - Los instrumentos financieros derivados que actualmente utiliza la Compañía, son básicamente contratos de cobertura de materias primas y contratos para cubrir su exposición a las variaciones en tipo de cambio y las tasas de interés. La Compañía no realiza operaciones con instrumentos financieros derivados con carácter especulativo.

Los instrumentos financieros derivados con fines de cobertura, se valúan utilizando el mismo criterio de valuación de los activos o pasivos cubiertos, y los efectos de su valuación se reconocen en los resultados, netos de los costos, gastos o ingresos provenientes de los activos o pasivos, cuyos riesgos están siendo cubiertos en el ejercicio en que se devengan. Los activos o pasivos financieros que generan dichos instrumentos, se presentan en el balance general, dentro del rubro de pasivos o activos cuyos riesgos están siendo cubiertos.

Al 31 de diciembre de 2003, la Compañía tiene contratados futuros, utilizados para reducir el riesgo de movimientos adversos en los precios internacionales del trigo. Los efectos correspondientes se registran como parte de la compra que están cubriendo.

- g. **Crédito mercantil** - Es el exceso del costo sobre el valor contable de subsidiarias en la fecha de adquisición. Se actualiza aplicando el INPC y se amortiza en línea recta, en un plazo no mayor a 20 años. La amortización en 2003 y 2002 ascendió a \$284 y \$446, respectivamente.

Al 31 de diciembre de 2003, el crédito mercantil está formado principalmente por la adquisición de subsidiarias en el extranjero, siendo los más importantes: Mrs Baird's Bakeries, Inc., Productos de Leche Coronado, S.A. de C.V., Plus Vita, Ltd., así como los activos adquiridos en 2002, en el oeste de EUA, propiedad de George Weston, Ltd.

- h. **Marcas y derechos de uso** - Derivado de la adquisición del negocio de George Weston, Ltd. en el oeste de EUA en marzo de 2002, la Compañía adquirió la marca de pan Oroweat, así como un sistema de distribución directo con aproximadamente 1,300 rutas. Asimismo, adquirió los derechos de uso de las marcas Entenmann's, Thomas' y Boboli. Dichos derechos se actualizan aplicando el índice de inflación de EUA y hasta el 31 de diciembre de 2002 se amortizaron en línea recta, en un plazo no mayor a 20 años. A partir del 1 de enero de 2003 y siguiendo las disposiciones del nuevo Bolefín C-8, las marcas ya no se amortizan.

- i. **Obligaciones laborales al retiro** - El pasivo por primas de antigüedad y pensiones, se registra conforme se devenga, y es calculado por actuarios independientes con base en el método de crédito unitario proyectado, utilizando tasas de interés reales. Por lo tanto, se está reconociendo el pasivo que a valor presente, se estima cubrirá la obligación por estos beneficios, a la fecha estimada de retiro del conjunto de empleados que labora en la Compañía. Las indemnizaciones se cargan a los resultados cuando se toma la decisión de pagarlas.

- j. **Deterioro de activos de larga duración en uso** - La Compañía revisa el valor en libros de los activos de larga duración en uso, ante la presencia de algún indicio de deterioro que pudiera indicar que el valor en libros de los mismos pudiera no ser recuperable, considerando el mayor del valor presente de los flujos netos de efectivo futuros, o el precio neto de venta en el caso de su eventual disposición. El deterioro se registra considerando el importe del valor en libros que excede el valor mayor de los valores antes mencionados. Los indicios de deterioro que se consideran para estos efectos, son entre otros, las pérdidas de operación o flujos de efectivo negativos en el período, si es que están combinados con un historial o proyección de pérdidas, depreciaciones y amortizaciones cargadas a resultados, que en términos porcentuales en relación con los ingresos, sean substancialmente superiores a las de ejercicios anteriores, efectos de obsolescencia, reducción en la demanda de los productos que se fabrican, competencia y otros factores económicos y legales.

- k. **Impuesto sobre la renta, impuesto al activo y participación de los trabajadores en las utilidades** - Las provisiones para el impuesto sobre la renta (ISR) y participación de los trabajadores en las utilidades (PTU), se registran en los resultados del año en que se causan, y se reconoce el ISR diferido proveniente de las diferencias temporales que resultan de la comparación de los valores contables y fiscales de los activos y pasivos, incluyendo, en su caso, el beneficio de las pérdidas fiscales por amortizar. El ISR diferido activo, se registra sólo cuando existe alta probabilidad de que pueda recuperarse. Se reconoce la PTU diferida proveniente de las diferencias temporales entre el resultado contable y la renta gravable, sólo cuando se pueda presumir razonablemente que va a generar un pasivo o beneficio, y no exista algún indicio de que tal situación vaya a cambiar, de tal manera que los pasivos o beneficios no se materialicen.

El impuesto al activo pagado que se espera recuperar, se registra como un anticipo de ISR y se presenta en el balance general disminuyendo el pasivo por ISR diferido.

- l. **Insuficiencia en la actualización del capital contable** - Se integra principalmente, del resultado por posición monetaria acumulado hasta la primera actualización y la ganancia (o pérdida) por tenencia de activos no monetarios, que representa el cambio en el nivel específico de precios por encima o por debajo de la inflación.

- m. **Reconocimiento de ingresos** - Los ingresos por ventas se reconocen en el momento en el que se transfieren los riesgos y beneficios de los productos a los clientes que los adquieren, lo cual generalmente ocurre cuando se embarcan al cliente y éste asume responsabilidad sobre los mismos.

A partir del 1° de enero de 2002, la Compañía descuenta de las ventas los gastos de mercantilización, de acuerdo al criterio adoptado por el "Emerging Issues Task Force" (EITF) (01-09) de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados en Estados Unidos (US GAAP por sus siglas en inglés), por supletoriedad a los PCGA.

- n. **Resultado por posición monetaria** - El resultado por posición monetaria, que representa la erosión del poder adquisitivo de las partidas monetarias originada por la inflación, se calcula aplicando factores derivados del INPC a la posición monetaria neta mensual. La ganancia se origina de mantener una posición monetaria pasiva neta.
- o. **Utilidad por acción** - La utilidad básica por acción ordinaria se calcula dividiendo la utilidad neta mayoritaria entre el promedio ponderado de acciones en circulación durante el ejercicio.

4. Cuentas y documentos por cobrar

	2003	2002
Clientes y agencias	\$ 2,201	\$ 2,334
Reserva para cuentas de cobro dudoso	(162)	(96)
	2,039	2,238
Documentos por cobrar	112	118
Impuesto sobre la renta por recuperar por pérdida en venta de acciones	1,022	-
Impuesto al valor agregado y otros impuestos por recuperar	743	879
Deudores diversos	410	638
Funcionarios y empleados	16	-
	\$ 4,342	\$ 3,873

5. Inventarios

	2003	2002
Materias primas, envases y envolturas	\$ 504	\$ 418
Ordenes en proceso	12	7
Productos terminados	308	355
Anticipos a proveedores	139	104
Otros almacenes	1	51
Reserva de inventarios	(3)	(2)
	961	933
Materias primas en tránsito	45	37
	\$ 1,006	\$ 970

6. Inmuebles, maquinaria y equipo

	2003	2002
Edificios	\$ 5,770	\$ 6,236
Equipo de fabricación	13,756	13,489
Vehículos	5,367	5,161
Equipo de oficina	134	131
Equipo de cómputo	909	863
	25,936	25,880
Menos- Depreciación acumulada	(12,086)	(11,437)
	13,850	14,443
Terrenos	1,583	1,368
Construcciones en proceso y maquinaria en tránsito	465	744
	\$ 15,898	\$ 16,555

7. Inversión en acciones y obligaciones

Al 31 de diciembre de 2003 y 2002, la inversión en asociadas y obligaciones convertibles en capital, se integra como sigue:

Asociadas	%	2003	2002
Novacel, S.A. de C.V.	42	\$ -	\$ 310
Artes Gráficas Unidas, S.A. de C.V.	15	60	49
Beta San Miguel, S.A. de C.V.	8	183	183
La Moderna, S.A. de C.V.	3	72	78
Bismark Acquisition, L.L.C.	30	36	-
Pierre, L.L.C.	30	14	-
COCAPE, S.A. de C.V.	11	57	-
Otras	Varios	115	116
Total de asociadas		537	736
Obligaciones convertibles en capital de COCAPE, S.A. de C.V.		-	96
		\$ 537	\$ 832

8. Deuda a largo plazo

	2003	2002
<p>Préstamo sindicado - El 11 de octubre de 2001, la Compañía contrató un Crédito Sindicado por 400 millones de dólares americanos, en el cual participa Chase Manhattan Bank como Agente Administrador junto con un Sindicato Bancario integrado por otras 16 instituciones financieras. Dicho Crédito Sindicado estaba constituido por dos partes. La primera de ellas, por 125 millones de dólares americanos, con vencimiento en octubre de 2004, de los cuales 63 millones de dólares americanos fueron liquidados de manera anticipada el pasado 20 de marzo de 2003 y el saldo restante fue liquidado el pasado 22 de septiembre del 2003, por el cual la Compañía debía pagar intereses a la tasa LIBOR más 0.85 puntos porcentuales durante todo el plazo vigente. La segunda parte consta de 275 millones de dólares americanos, de los cuales se liquidaron de manera anticipada 138 millones de dólares el 24 de noviembre de 2003. El saldo restante deberá ser amortizado en 5 exhibiciones semestrales a partir de octubre de 2004. La tasa de interés que debe pagar la Compañía es LIBOR más 0.95 puntos porcentuales durante los primeros tres años, LIBOR más 1 punto porcentual durante el cuarto año y finalmente LIBOR más 1.05 puntos porcentuales durante el quinto año. El saldo de este crédito al 31 de diciembre de 2003 es de 137 millones de dólares americanos con una tasa de interés del 2.12% anual</p>	\$ 1,539	\$ 4,422
<p>Certificados bursátiles - La Compañía llevó a cabo cuatro emisiones de certificados bursátiles (pagaderas a su vencimiento) para refinanciar deuda a corto plazo contratada para la adquisición de ciertos activos en el oeste de los EUA, dichas emisiones se estructuran como sigue:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bimbo 02- Emitidos el 17 de mayo de 2002 por \$2,750, con vencimiento en mayo de 2007, con una tasa de interés variable de Cetes a 182 días, más 92 puntos base, que al 31 de diciembre de 2003 equivalía al 6.28% anual; - Bimbo 02-2- Emitidos el 17 de mayo de 2002 por \$750, con vencimiento en mayo de 2012, con una tasa de interés fija de 10.15%; - Bimbo 02-3- Emitidos el 2 de agosto de 2002 por \$1,150, con vencimiento en agosto de 2009, con una tasa de interés fija de 11%; 		

	2003	2002
- Bimbo 02-4- Emitidos el 2 de agosto de 2002 por \$1,850, con vencimiento en agosto de 2008, con una tasa de interés de Cetes de 182 días, más 97 puntos base, que al 31 de diciembre de 2003 equivalía al 6.81% anual.	6,500	6,968
Préstamos directos - El 2 de febrero de 1996, la Compañía contrató un financiamiento con el IFC por 140 millones de dólares americanos, integrado por 3 pagarés. Los pagarés "A" y "B" devengan intereses a una tasa fija anual del 8.74% y el pagaré "C" una tasa variable de LIBOR a 6 meses, pagaderos semestralmente. El plazo de financiamiento es a 12 años mediante 11 amortizaciones anuales de capital a partir de febrero de 1998 para los pagarés "A" y "B" y 10 años para el pagaré "C". Este último pagaré fue liquidado anticipadamente el pasado 12 abril de 2002. Por lo anterior, el saldo de este préstamo al 31 de diciembre de 2003 es de 59 millones de dólares americanos	663	783
Otros - Algunas subsidiarias tienen contratados otros préstamos directos, con vencimientos que van del 2005 al 2009 y generan intereses a diversas tasas	17	119
	8,719	12,292
Menos - Porción circulante de la deuda a largo plazo	(449)	(187)
Deuda de largo plazo	\$ 8,270	\$ 12,105

Los vencimientos de la deuda a largo plazo al 31 de diciembre de 2003, son como sigue:

2005	\$ 754
2006	751
2007	2,883
2008	1,983
2009 y siguientes	1,899
	\$ 8,270

En los contratos de préstamo se establecen ciertas obligaciones de hacer y de no hacer para los acreditados; adicionalmente requieren que, con base en los estados financieros consolidados, se mantengan determinadas razones y proporciones financieras. Al 31 de diciembre de 2003, la Compañía ha cumplido con todas las obligaciones establecidas en los contratos de crédito.

"Swap" de divisas - Se contrataron 3 swaps de monedas en los que la Compañía transforma deuda en pesos a dólares. El primer Swap inicia el 6 de octubre del 2003 y vence el 10 de noviembre del 2005. Al vencimiento del mismo, la Compañía deberá vender la cantidad nominal de 20 millones de dólares americanos a un precio de \$11.1150 pesos por dólar americano. Durante la vigencia de esta operación, se llevan a cabo intercambio de intereses, pagando la Compañía una tasa variable en dólares de LIBOR de 6 meses más 365 puntos base, recibiendo una tasa fija en pesos de 10.15%.

El segundo Swap inicia el 1 de septiembre del 2003 y vence el 1 de agosto del 2007. Al vencimiento del mismo, la Compañía deberá vender la cantidad nominal de 75 millones de dólares americanos a un precio de \$11.00 pesos por dólar americano. Durante la vigencia de esta operación, se llevan a cabo intercambios de intereses, pagando la Compañía una tasa variable en dólares de LIBOR de 6 meses más 340 puntos base, recibiendo una tasa fija en pesos de 11.00%.

El tercer Swap, dividido en tres operaciones, inicia en los primeros días de septiembre de 2003 y vence el 3 de agosto del 2009. Al vencimiento del mismo, la Compañía deberá vender la cantidad nominal de 75 millones de dólares americanos a un precio ponderado de \$11.00 pesos por dólar americano. Durante la vigencia de esta operación, se llevan a cabo intercambios de intereses, pagando la Compañía una tasa variable ponderada en dólares de LIBOR de 6 meses más 302 puntos base, recibiendo una tasa fija ponderada en pesos de 11.00%.

Asimismo, la Compañía también contrató dos Swaps de divisas por un monto total de 75 millones de dólares americanos, con el objeto de disminuir los riesgos inherentes a su deuda denominada en dólares americanos. Dichos Swaps se contrataron el 26 de noviembre y el 2 de diciembre de 2002, con un vencimiento el 17 de febrero de 2004. Al vencimiento, la Compañía adquirirá la cantidad nominal de 75 millones de dólares americanos, a un precio ponderado pactado al inicio de la operación de \$10.1130 pesos por dólar americano. Durante la vigencia de esta operación, se llevarán a cabo intercambios de intereses variables, pagando la Compañía una tasa ponderada variable en pesos de TIEE de 28 días más 86.7 puntos base, recibiendo una tasa ponderada variable de LIBOR de 3 meses más 95 puntos base. El pasado 29 de enero de 2003, fueron terminados anticipadamente estos dos Swaps de divisas. Durante la vida de estos instrumentos, se registró un activo por un monto total de 75 millones de dólares y un pasivo por un monto total de \$758 (equivalente a los 75 millones de dólares a un tipo de cambio ponderado de \$10.1130 pesos por dólar americano). El resultado de dicha terminación anticipada generó un ingreso de \$63.

“Swaps” de tasas de interés - En relación a la Cuarta Emisión de Certificados Bursátiles por un monto de \$1,850 se llevaron a cabo cuatro Swaps de tasas de interés por un monto de \$1,000 que fijan, a partir de agosto de 2002 y hasta agosto de 2005, la tasa de Cetes de 182 días más 97 puntos base. Con esto, la Compañía debe pagar una tasa fija total ponderada por los cuatro instrumentos de 10.9350%.

En relación con la primera Emisión de Certificados Bursátiles llevada a cabo en mayo de 2002, por un monto de \$2,750 la Compañía contrató un Swap de tasas de interés para fijar el costo de la emisión en tasa variable, mitigando así los riesgos implícitos en las tasas nominales. Dicha operación fija la tasa variable de dicho instrumento en 10.38%.

Con la misma intención de mitigar la volatilidad en las tasas de interés denominadas en dólares, el 14 y 16 de enero de 2002 se realizaron tres operaciones de Swap de tasa de interés por un monto total de 200 millones de dólares, fijando así el costo financiero relacionado al Crédito Sindicado contratado el 11 de octubre de 2001. Estos tres Swaps fijan la tasa LIBOR de 3 meses en dólares. El inicio de las operaciones fue el 16 de febrero de 2002 y su fecha de vencimiento es el 16 de agosto de 2005. La estructura ponderada final de las tasas fijas en dólares que debe pagar la Compañía es la siguiente:

De febrero de 2002 a febrero de 2003	2.65%
De febrero de 2003 a febrero de 2004	4.48%
De febrero de 2004 a febrero de 2005	5.23%
De febrero de 2005 a agosto de 2005	5.37%

“Forwards” de divisas - La Compañía realiza compra y venta de divisas para satisfacer necesidades relacionadas a su operación, así como con fines propios de la administración de posición cambiaria activa y pasiva. Al 31 de diciembre de 2003, la Compañía tiene registrada una compra de 90 millones de dólares a futuro (Forwards) con vencimiento en enero de 2004.

9. Obligaciones laborales al retiro y previsión social

a. **México** - La Compañía tiene planes para pagos por jubilación y por muerte o invalidez total para su personal no sindicalizado y para pagos por prima de antigüedad para todo su personal, de acuerdo con lo estipulado en los contratos de trabajo. El pasivo relativo y el costo anual de beneficios, se calculan por actuario independiente, conforme a las bases definidas en los planes, utilizando el método de crédito unitario proyectado.

Los valores presentes de estas obligaciones y las tasas utilizadas para su cálculo son:

	2003	2002
Obligación por beneficios actuales	\$ (2,309)	\$ (2,218)
Obligación por beneficios proyectados	\$ (2,822)	\$ (2,727)
Activos del plan (fondo en fideicomiso)	3,057	3,075
Situación del fondo	235	348
Partidas pendientes de amortizar:		
Servicios anteriores y modificaciones al plan	(20)	22
Variaciones en supuestos y ajustes por experiencia	599	671
Pasivo de transición	(494)	(481)
Activo neto proyectado (incluido en otros activos)	\$ 320	\$ 560

El costo neto del período se integra por:

	2003	2002
Costo de servicios del año	\$ 170	\$ 162
Amortización del pasivo de transición	(27)	(28)
Amortización de variaciones en supuestos	17	8
Costo financiero del año	117	109
Menos- Rendimiento de los activos del fondo	(148)	(141)
Costo neto del período	\$ 129	\$ 110

Las tasas reales utilizadas en los cálculos actuariales son:

	2003	2002
Descuento de las obligaciones por beneficios proyectados a su valor presente	5.0%	5.0%
Incremento de sueldos	1.5%	1.5%
Rendimiento de los activos del plan	4.5%	4.5%

- b. **EUA** - La Compañía tiene establecidos tres planes de pensiones ("Los Planes de Pensiones") que cubren a los empleados elegibles. La política de fondeo de la Compañía es la de hacer contribuciones discrecionales. Durante 2003, la Compañía efectuó contribuciones por \$90 a los Planes de Pensiones.

En la siguiente tabla se muestran los montos reconocidos para el plan de pensiones y la situación del fondo mostrada en el balance general al 31 de diciembre de 2003 y 2002:

	2003	2002
Obligación por beneficios actuales	\$ 1,310	\$ 1,086
Obligación por beneficios proyectados	\$ 1,360	\$ 1,289
Activos del plan	(775)	(685)
Déficit de los activos del plan sobre la obligación por beneficios proyectados	585	604
Pérdida actuarial neta por amortizar	(361)	(370)
Pasivo adicional	141	195
Pasivo neto proyectado	365	429
Previsión social	379	265
Obligaciones laborales y previsión social	\$ 744	\$ 694

El costo neto del período se integra por:

	2003	2002
Costo de servicios del año	\$ 71	\$ 73
Costo financiero del año	79	88
Rendimiento de los activos del plan	(80)	(87)
Pérdida por demandas y arreglos	-	56
Amortización de servicios por amortizar	-	1
Pérdida neta reconocida en el período	-	1
Costo neto del período	\$ 70	\$ 132

A continuación se muestra un resumen de los supuestos utilizados:

	2003	2002
Promedio ponderado de las tasas de descuento	6.25%	6.75%
Tasa de incremento de sueldos	3.75%	3.75%
Rendimiento de los activos del plan	8.25%	8.25%

- c. **Otros países** - Al 31 de diciembre de 2003, el pasivo neto por obligaciones laborales en otros países no es importante.

10. Capital contable

- a. El capital contable al 31 de diciembre de 2003 se integra como sigue:

	Número de acciones	Valor nominal	Efecto de actualización	Total
Capital fijo				
Serie A	1,175,800,000	\$ 1,902	\$ 4,922	\$ 6,824
Total de acciones	1,175,800,000	1,902	4,922	6,824
Reserva para				
recompra de acciones		600	47	647
Utilidades retenidas		3,051	11,008	14,059
Insuficiencia en la actualización del capital contable		-	(4,138)	(4,138)
Efecto acumulado de impuesto sobre la renta diferido		(1,747)	(281)	(2,028)
Interés minoritario		379	14	393
Total		\$ 4,185	\$ 11,572	\$ 15,757

El capital social está íntegramente suscrito y pagado y corresponde 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 capital social.

- b. El 26 de marzo de 2002, se llevó a cabo una operación de compra de 89,069 acciones propias, que originaron una disminución a la reserva para recompra de acciones por \$2, mismas que se encontraban en tesorería.
- c. En Asamblea General Ordinaria de Accionistas celebrada el 12 de abril de 2002, se aprobó la cancelación de las 245,800,000 acciones recompradas existentes en tesorería. Por otro lado, en la misma Asamblea, se aprobó que el monto máximo de la reserva para recompra de acciones fuera de \$647 (\$600 a valor nominal), mediante el traspaso nuevamente a las utilidades acumuladas de \$1,044.
- d. Los dividendos pagados durante 2003 y 2002 ascendieron a:

Aprobados en Asambleas del:	Pesos por acción	Valor nominal total	Valor al 31 de diciembre de 2003
30 de abril de 2003	\$ 0.21	\$ 247	\$ 253
12 de abril de 2002	\$ 0.21	\$ 247	\$ 274

- e. Los saldos de las cuentas fiscales del capital contable al 31 de diciembre son:

	2003	2002
Cuenta de capital de aportación	\$ 4,828	\$ 4,828
Cuenta de utilidad fiscal neta	11,408	12,342
Total	\$ 16,236	\$ 17,170

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, el importe total de los saldos de las cuentas fiscales del capital contable según balance general adjunto.

11. Saldos y operaciones en moneda extranjera

a. La posición monetaria en millones de dólares americanos al 31 de diciembre de 2003 y 2002, excluyendo EUA, es:

	2003	2002
Activos monetarios	-	122
Pasivos monetarios	(232)	(493)
Posición pasiva, neta	(232)	(371)
Equivalente en miles de pesos	\$ (2,607)	\$ (3,826)

b. Como se indica en la Nota 17, la Compañía tiene operaciones importantes en EUA.

c. Las operaciones en millones de dólares americanos fueron como sigue:

	2003	2002
Ventas de exportación	92	65
Compras de importación	27	31

d. Los tipos de cambio vigentes a la fecha de los estados financieros y a la fecha de su emisión fueron como sigue:

	31 de diciembre de		8 de marzo de
	2003	2002	2004
Dólar bancario	\$ 11.2360	\$ 10.3125	\$ 10.9393

12. Transacciones y saldos con partes relacionadas

a. Las transacciones con partes relacionadas efectuadas en el curso normal de sus operaciones, fueron como sigue:

	2003	2002
Egresos por-		
Compra de materias primas y productos terminados	\$ 3,114	\$ 1,698

b. Los saldos netos por pagar a partes relacionadas son:

	2003	2002
Frexport, S.A. de C.V.	\$ 24	\$ 11
Grupo Altex, S.A. de C.V.	146	161
	\$ 170	\$ 172

13. Otros gastos, Neto

	2003	2002
Actualización de impuestos	\$ (28)	\$ (17)
Pérdida (utilidad) en venta de activo fijo	71	(79)
Ingresos diversos	(121)	(253)
Gastos relacionados con la venta de rutas en EUA	-	446
Amortización de crédito mercantil	284	446
Utilidad en venta de acciones	(29)	-
Otros	30	-
	\$ 207	\$ 543

14. Entorno fiscal

Impuesto sobre la renta, impuesto al activo y participación de los trabajadores en las utilidades en México - 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 la depreciación calculada sobre valores en precios constantes, así como la deducción de compras en lugar del costo de ventas, lo que permite deducir costos actuales, y se acumula o deduce el efecto de la inflación sobre ciertos pasivos y activos monetarios a través del ajuste anual por inflación, el cual es similar al resultado por posición monetaria.

La tasa del ISR fue del 35% en 2002 y del 34% en 2003, la cual se reducirá en un punto porcentual por año hasta llegar al 32% en 2005. A partir de 2002 se eliminó la deducibilidad de la participación de los trabajadores en las utilidades y la obligación de retener el impuesto sobre la renta por pago de dividendos a personas físicas o a residentes en el extranjero.

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) y de ciertos pasivos, y se paga únicamente por el monto en que exceda al ISR del año, no existiendo IMPAC a pagar en 2003 y 2002 sobre una base consolidada. Cuando en algún ejercicio resulte IMPAC en exceso de ISR, se podrá acreditar contra dicho exceso el importe en el que el ISR hubiera excedido al IMPAC en los tres ejercicios inmediatos anteriores y cualquier pago que se efectúe es recuperable contra el monto en que el ISR exceda al IMPAC en los diez ejercicios subsecuentes.

Grupo Bimbo, S.A. de C.V. causa el impuesto sobre la renta e impuesto al activo en forma consolidada con sus subsidiarias (excepto las extranjeras), en la proporción en que es propietaria de las acciones con derecho a voto de las subsidiarias al cierre del ejercicio. A partir del 1o. de enero de 2002, la proporción se calcula de acuerdo a la participación accionaria promedio diaria que la sociedad controladora mantenga durante el ejercicio en sus subsidiarias. Los resultados fiscales de las subsidiarias y el de la controladora, se consolidan al 60% de la proporción antes mencionada. Los pagos provisionales de impuesto sobre la renta e impuesto al activo de la Compañía como de sus subsidiarias, se realizan como si no hubiera optado por la consolidación fiscal.

Impuesto sobre la renta 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. EUA cuenta con autorización para la presentación de una declaración de impuesto sobre la renta consolidada.

a. El impuesto sobre la renta se integra como sigue:

	2003	2002
Causado	\$ 753	\$ 1,006
Diferido	71	(416)
	\$ 824	\$ 590

b. Los principales conceptos que originan el pasivo de impuesto sobre la renta diferido al 31 de diciembre de 2003 y 2002 son los siguientes:

	2003	2002
Reserva para cuentas incobrables	\$ (18)	\$ (27)
Inventarios	134	172
Inmuebles, maquinaria y equipo e intangibles	1,644	1,895
Otras inversiones	(58)	(69)
Otras reservas	(273)	(126)
Pérdidas fiscales por amortizar	(961)	(640)
Impuesto al activo por recuperar	(130)	(56)
Total pasivo	\$ 338	\$ 1,149

15. Partida extraordinaria

En el 4º trimestre de 2003 se registró un ingreso inusual y no recurrente por \$1,606, proveniente de la sentencia favorable dictada en este período por el juicio promovido por la Compañía, en relación con el tratamiento de las pérdidas en enajenación de acciones señalado en el segundo párrafo de la fracción XVIII del artículo 25 de la Ley del ISR vigente hasta el 31 de diciembre de 2001.

16. Compromisos

Garantías y/o avales - Al 31 de Diciembre de 2003, Grupo Bimbo, S.A. de C.V., junto con algunas de sus compañías subsidiarias, ha garantizado a través de Cartas de Crédito ciertas obligaciones comerciales ordinarias, así como algunos riesgos contingentes asociados a obligaciones laborales de algunas de sus compañías subsidiarias. El valor de dichas Cartas de Crédito sumado a aquellas emitidas para garantizar ciertas obligaciones de terceros, derivadas de contratos de suministro de largo plazo suscritos por la Compañía, asciende a \$101.6 millones de dólares americanos.

La Compañía ha garantizado algunas obligaciones contingentes de asociadas por un monto de \$29.9 millones de dólares. De la misma manera, existen a la fecha garantías o avales otorgados por la Compañía para garantizar obligaciones de terceros derivadas de la venta de activos en años anteriores por un monto de \$14 millones de dólares.

Gravámenes - Al 31 de Diciembre de 2003, la Compañía cuenta con una caución en efectivo por \$29.6 para garantizar ciertos pasivos de una de sus compañías asociadas.

17. Información por área geográfica

A continuación se presentan los principales datos por área geográfica en las que opera la Compañía por los años terminados el 31 de diciembre de 2003 y 2002:

					2003
	México	EUA	OLA	Eliminaciones de consolidación	Total
Ventas netas	\$ 31,548	\$ 12,843	\$ 3,076	\$ (804)	\$ 46,663
Utilidad (pérdida) de operación	\$ 3,864	\$ (426)	\$ (141)	\$ 18	\$ 3,315
Utilidad neta consolidada	\$ 3,621	\$ (3,052)	\$ (216)	\$ 646	\$ 999
Depreciación y amortización	\$ 1,022	\$ 306	\$ 161	\$ -	\$ 1,489
Utilidad de operación, más depreciación y amortización (EBITDA)	\$ 4,886	\$ (120)	\$ 20	\$ 18	\$ 4,804
Activos totales	\$ 17,521	\$ 10,363	\$ 2,631	\$ -	\$ 30,515
Pasivos totales	\$ 9,546	\$ 4,470	\$ 742	\$ -	\$ 14,758

					2002
	México	EUA	OLA	Eliminaciones de consolidación	Total
Ventas netas	\$ 29,716	\$ 12,001	\$ 3,207	\$ (574)	\$ 44,350
Utilidad (pérdida) de operación	\$ 3,323	\$ 34	\$ (333)	\$ (41)	\$ 2,983
Utilidad neta consolidada	\$ 2,062	\$ (795)	\$ (658)	\$ 424	\$ 1,033
Depreciación y amortización	\$ 1,049	\$ 253	\$ 141	\$ -	\$ 1,443
Utilidad de operación, más depreciación y amortización (EBITDA)	\$ 4,372	\$ 287	\$ (192)	\$ (41)	\$ 4,426
Activos totales	\$ 17,900	\$ 13,495	\$ 2,808	\$ -	\$ 34,203
Pasivos totales	\$ 13,337	\$ 5,125	\$ 791	\$ -	\$ 19,253

18. Nuevo pronunciamiento contable

En mayo de 2003, el IMCP emitió el Boletín C-12 "Instrumentos financieros con características de pasivo, de capital o de ambos" ("C-12"), de aplicación obligatoria para estados financieros de períodos que inicien el 1° de enero de 2004, aunque se recomienda su aplicación anticipada. En el C-12 se reúne la normatividad que se encuentra en otros boletines emitidos por el IMCP respecto a la emisión de instrumentos financieros de deuda, de capital y combinados y se agregaron otras normas, para el reconocimiento contable de estos instrumentos. En consecuencia, el C-12 indica las diferencias básicas entre el pasivo y el capital contable, y establece las reglas para clasificar y valorar en el reconocimiento inicial, los componentes de pasivo y de capital de los instrumentos financieros combinados. El reconocimiento y valuación posterior de los componentes de pasivo y capital contable de los instrumentos financieros, queda sujeto a la normatividad previamente emitida en los boletines aplicables. La administración de la Compañía estima que este nuevo principio contable no tendrá efectos importantes en su situación financiera y resultados.

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

Prolongación Paseo de la Reforma No. 1000
Col. Peña Blanca Santa Fe
Delegación Álvaro Obregón
México, DF 01210
Tel: (52 55) 5268 6600

Clave de Pizarra



BIMBOA

Relación con Inversionistas

En la Ciudad de México:

Armando Giner
Tel: (52 55) 5268 6924
Fax: (52 55) 5268 6697
aginer@grupobimbo.com

Andrea Amozurrutia
Tel: (52 55) 5268 6962
Fax: (52 55) 5268 6697
aamozurrutia@grupobimbo.com

En Nueva York:

María Barona / Melanie Carpenter
i-advize Corporate Communications, Inc.
Tel: (212) 406 3690
Fax: (212) 509 7711

Sitio en Internet:

<http://ir.grupobimbo.com>

Relaciones Institucionales

Martha Eugenia Hernández
Tel: (52 55) 5268 6780
Fax: (52 55) 5268 6833
mhernmor@grupobimbo.com

Esteban Rodarte
Tel: (52 55) 5268 6585
Fax: (52 55) 5268 6833
erodacru@grupobimbo.com

relaciones_institucionales@grupobimbo.com

Página Corporativa:

www.grupobimbo.com



Misión de la Empresa

Elaborar y comercializar productos alimenticios, desarrollando el valor de nuestras marcas. Comprometiéndonos a ser una empresa:

- Altamente productiva y plenamente humana.
- Innovadora, competitiva y fuertemente orientada a la satisfacción de nuestros clientes y consumidores.
- Líder internacional en la industria de la panificación, con visión a largo plazo.



Prolongación Paseo de la Reforma No. 1000
Col. Peña Blanca Santa Fe
Delegación Álvaro Obregón
México, DF 01210
Tel.: (52 55) 5268 6600

www.grupobimbo.com