

## REPORTE ANUAL DE

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



Reporte Anual que se presenta de acuerdo con las disposiciones de carácter general aplicables a las emisoras de valores y a otros participantes del mercado para el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2004.

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

Domicilio: el domicilio de Grupo Bimbo, S.A. de C.V. es Prolongación Paseo de la Reforma No. 1000, Colonia Peña Blanca Santa Fe, C.P. 01210 México, D.F. La dirección de Grupo Bimbo, S.A. de C.V. en Internet es [www.grupobimbo.com](http://www.grupobimbo.com), en el entendido que la información ahí contenida no es parte ni objeto de este Reporte Anual.

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

Clave de cotización: "BIMBOA".

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

México, D.F. a 22 de junio de 2005

**INFORMACIÓN REFERENTE A LOS CERTIFICADOS BURSÁTILES EMITIDOS POR  
GRUPO BIMBO, S.A. DE C.V.**

	1era Emisión	2nda Emisión	3era Emisión	4ta Emisión
<b>Clave de Pizarra</b>	<b>BIMBO 02</b>	<b>BIMBO 02-2</b>	<b>BIMBO 02-3</b>	<b>BIMBO 02-4</b>
<b>Monto</b>	\$2,750,000,000	\$750,000,000	\$1,150,000,000	\$1,850,000,000
<b>No. Series en que se divide la Emisión</b>	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
<b>Fecha de Emisión</b>	17 de mayo de 2002	17 de mayo de 2002	2 de agosto de 2002	2 de agosto de 2002
<b>Fecha de Vencimiento</b>	10 de mayo de 2007	3 de mayo de 2012	3 de agosto de 2009	4 de agosto de 2008
<b>Plazo de la Emisión</b>	1,819 días	3,639 días	2,558 días	2,194 días
<b>Intereses y Procedimiento de Cálculo</b>	Interés bruto anual sobre su valor nominal a una tasa de CETES 182 más 92 puntos base	Interés bruto anual fijo sobre su valor nominal a una tasa de 10.15%	Interés bruto anual fijo sobre su valor nominal a una tasa de 11.00%	Interés bruto anual sobre su valor nominal a una tasa de CETES 182 más 97 puntos base
<b>Periodicidad en el pago de Intereses</b>	Aproximadamente cada 6 meses, iniciando el 14 de noviembre de 2002	Aproximadamente cada 6 meses, iniciando el 14 de noviembre de 2002	Aproximadamente cada 6 meses, iniciando el 3 de febrero de 2003	Aproximadamente cada 6 meses, iniciando el 3 de febrero de 2003
<b>Lugar y forma de pago de Intereses y Principal</b>	El principal e intereses de los Certificados Bursátiles se pagarán en efectivo el día de su vencimiento y en cada una de las fechas de pago de interés, respectivamente, en las oficinas de la S.D. Indeval, S.A. de C.V., Institución para el Depósito de Valores, contra la entrega de las constancias al efecto expedidas por la depositaria, o en su caso, en las oficinas de la Emisora. Los pagos se realizarán mediante transferencia electrónica.			
<b>Subordinación de los Títulos</b>	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
<b>Amortización y Amortización Anticipada</b>	La amortización de los Certificados Bursátiles se efectuará en la fecha de vencimiento de la emisión, mediante un solo pago contra la entrega del propio título de crédito o constancia al efecto emitida por la S.D. Indeval, S.A. de C.V., Institución para el Depósito de Valores.			
<b>Garantía</b>	Todos los Certificados Bursátiles son quirografarios, por lo que no cuentan con garantía específica.			
<b>Fiduciario</b>	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
<b>Calificación</b>	Standard & Poor's, S.A. de C.V. "mxAAA" Fitch México, S.A. de C.V. "AAA(mex)"  En ambos casos, la clasificación significa que la Emisora tiene una capacidad de pago, tanto de intereses como del principal, sustancialmente fuerte.			
<b>Representante Común</b>	Scotia Inverlat Casa de Bolsa, S.A. de C.V., Grupo Financiero Scotia Inverlat			
<b>Depositario</b>	S.D. Indeval, S.A. de C.V., Institución para el Depósito de Valores			
<b>Régimen Fiscal</b>	La tasa de retención del impuesto sobre la renta aplicable respecto de los intereses pagados conforme a los Certificados Bursátiles se encuentra sujeta para personas físicas y morales residentes para efectos fiscales en: (i) México, al artículo segundo transitorio, fracción LXXII y al artículo 160 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta; y (ii) el extranjero, al artículo 195 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta.			

## ÍNDICE

	Página
<b>1) INFORMACIÓN GENERAL</b>	
a) Glosario de Términos y Definiciones.....	1
b) Resumen Ejecutivo.....	5
c) Factores de Riesgo.....	10
d) Otros Valores.....	14
e) Cambios Significativos a los Derechos de Valores Inscritos en el RNV.....	15
f) Documentos de Carácter Público.....	15
<b>2) LA COMPAÑÍA</b>	
a) Historia y Desarrollo de la Emisora.....	16
b) Descripción del Negocio.....	22
i) Actividad Principal.....	22
ii) Canales de Distribución.....	38
iii) Patentes, Licencias, Marcas y Otros Contratos.....	41
iv) Principales Clientes.....	42
v) Legislación Aplicable y Situación Tributaria.....	43
vi) Administración de Personal.....	45
vii) Desempeño Ambiental.....	46
viii) Información del Mercado.....	47
ix) Estructura Corporativa.....	52
x) Descripción de los Principales Activos.....	52
xi) Procesos Judiciales, Administrativos o Arbitrales.....	56
xii) Acciones Representativas del Capital Social.....	57
xiii) Dividendos.....	58
<b>3) INFORMACIÓN FINANCIERA</b>	
a) Información Financiera Seleccionada.....	60
b) Información Financiera por Área Geográfica.....	63
c) Informe de Créditos Relevantes.....	64
d) Comentarios y Análisis de la Administración sobre los Resultados de Operación y Situación Financiera de la Emisora.....	65
i) Resultados de Operación.....	65
ii) Situación Financiera, Liquidez y Recursos de Capital.....	73
iii) Control Interno.....	74
e) Estimaciones Contables Críticas.....	75
<b>4) ADMINISTRACIÓN</b>	
a) Auditores Externos.....	76
b) Operaciones con Personas Relacionadas y Conflictos de Interés.....	76
c) Administradores y Accionistas.....	77
d) Estatutos Sociales y Otros Convenios.....	86

## ÍNDICE

	Página
<b>5) MERCADO ACCIONARIO</b>	
a) Estructura Accionaria.....	93
b) Comportamiento de la Acción en el Mercado de Valores.....	93
<b>6) PERSONAS RESPONSABLES</b>	
Personas Responsables .....	94
<b>7) ANEXOS</b>	
a) Informe del Comisario.....	96
b) Estados Financieros Auditados al 31 de diciembre de 2004 y 2003.....	97

**“Ningún intermediario, apoderado para realizar operaciones con el público, o cualquiera otra persona, ha sido autorizada para proporcionar información o hacer cualquier declaración que no esté contenida en este Reporte Anual. Como consecuencia de lo anterior, cualquier información o declaración que no esté contenida en este Reporte Anual deberá entenderse como no autorizada por Grupo Bimbo, S.A. de C.V.”**

**“Asimismo, a menos que se indique lo contrario y excepto aquellos eventos relevantes ocurridos a la fecha de este Reporte Anual, la información operativa de la Compañía contenida en el presente Reporte Anual se presenta al 31 de diciembre de 2004.”**

## 1) INFORMACIÓN GENERAL

### a) GLOSARIO DE TÉRMINOS Y DEFINICIONES

A menos que el contexto indique lo contrario, para los efectos del presente Reporte Anual, los siguientes términos tendrán el significado que se les atribuye a continuación, mismos que serán aplicables tanto al singular como al plural de los términos definidos:

<u>Términos</u>	<u>Definiciones</u>
“Accionistas Principales”	Significa el grupo de accionistas que mantiene la mayoría de las acciones del capital social de BIMBO. Son: Normaciel, S.A. de C.V., Promociones Monser, S.A. de C.V., Philae, S.A. de C.V., Grupo Valacci, S.A. de C.V., Fideicomiso 14483-3 , Distribuidora Comercial Senda, S.A. de C.V., Marlupag, S.A. de C.V., y Fideicomiso 14484-1; y un grupo de accionistas personas físicas y morales cuya participación en el capital social no representa más del 5%.
“A.C. Nielsen”	Significa A.C. Nielsen Company, S.A.
“AIB”	Significa <i>The American Institute of Baking</i> .
“B-10”	Significa Boletín B-10 emitido por la Comisión de Principios de Contabilidad del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., en el que se establecen normas contables referentes a reconocimiento de la inflación en la información financiera.
“B-15”	Significa Boletín B-15 emitido por la Comisión de Principios de Contabilidad del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., en el que se establecen normas contables referentes a operaciones en moneda extranjera y conversión de estados financieros de operaciones en el extranjero.
“BASC”	Significa <i>Business Anti-Smuggling Coalition</i> .
“BBU”	Significa BBU, Inc., subsidiaria de Grupo Bimbo que consolida las operaciones en Norteamérica.
“BIMBO”, “Compañía”, “Emisora”, “Grupo”, “Grupo Bimbo”, o “Sociedad”	Significa Grupo Bimbo, S.A. de C.V., e incluye a sus subsidiarias consolidadas.
“BIMBO XXI”	Significa el proyecto para la implementación de un sistema para racionalización de recursos ERP ( <i>Enterprise Resource Planning</i> ), base de datos y sistemas de apoyo.
“BMV”	Significa la Bolsa Mexicana de Valores, S.A. de C.V.
“Bushel”	Significa medida inglesa de capacidad para granos, legumbres y otras cosas sólidas.
“C-8”	Significa Boletín C-8 emitido por la Comisión de Principios de Contabilidad del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., en el que se establecen las normas contables referentes a los criterios contables para el tratamiento y registro de los activos

Términos	Definiciones
"C-15"	intangibles, los costos preoperativos y de desarrollo.  Significa Boletín C-15 emitido por la Comisión de Principios de Contabilidad del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., en el que se establecen las normas contables referentes a los criterios generales que permiten la identificación, valuación, y en su caso, el registro de las pérdidas por deterioro o baja en el valor en los activos de larga duración, tangibles e intangibles, incluyendo el crédito mercantil.
"Certificados Bursátiles"	Significa los títulos de crédito emitidos por la Compañía de conformidad con el artículo 14 BIS, fracciones VI, VII, y VIII y demás aplicables de la Ley del Mercado de Valores, al amparo de un Programa de Certificados Bursátiles.
"CETES" o "Cetes"	Significa Certificados de la Tesorería de la Federación.
"CFC"	Significa Comisión Federal de Competencia.
"CIF" o "Resultado financiero integral"	Significa Costo Integral de Financiamiento.
"CNBV"	Significa la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.
"Comida rápida"	Se refiere a alimentos listos para comer.
"Consejo de Administración"	Se refiere al Consejo de Administración de BIMBO.
"D-4"	Significa Boletín D-4 emitido por la Comisión de Principios de Contabilidad del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., en lo referente al tratamiento contable del Impuesto Sobre la Renta, el Impuesto al Activo y de la Participación de los Trabajadores en las Utilidades.
"DNV"	Significa <i>Det Norske Veritas</i> .
"Dólares" o "dólares"	Significa la moneda de curso legal en EE.UU.
"EE.UU."	Significa Estados Unidos de América.
"ERP"	Significa <i>Enterprise Resource Planning</i> .
"Estados Financieros Auditados"	Significa los estados financieros consolidados dictaminados de la Compañía al 31 de diciembre de 2004 y 2003, los cuales han sido preparados de conformidad con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, emitidos por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., los cuales incluyen la información financiera de las subsidiarias consolidadas, así como las notas respectivas.
"Estados Financieros Auditados Actualizados"	Significa los estados financieros consolidados dictaminados de la Compañía al 31 de diciembre de 2002, expresados en pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2004, los cuales han sido preparados de conformidad con los Principios de Contabilidad

Términos	Definiciones
	Generalmente Aceptados, emitidos por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., los cuales incluyen la información financiera de las subsidiarias consolidadas.
"Estatutos"	Significa los estatutos sociales de BIMBO y sus modificaciones.
"Europa"	Significa los países de la Unión Europea donde BIMBO tiene operaciones: la República Checa.
"FDA"	Significa <i>Food and Drug Administration</i> .
"George Weston"	Significa George Weston Bakeries, Inc., Entenmann's Products Inc., Entenmann's, Inc. y Entenmann's Sales Company, Inc.
"GFTC"	Significa <i>Guelph Food Technology Centre</i> .
"GMP"	Significa <i>Good Manufacturing Practice</i> (Buenas Prácticas de Manufactura).
"GYRU"	Significa Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C., miembro de Deloitte Touche Tohmatsu, auditores externos de la Compañía.
"HACCP"	Significa <i>Hazard Analysis and Critical Control Point</i> (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control).
"IFC"	Significa <i>International Finance Corporation</i> .
"IMCP"	Significa el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.
"IMNC"	Significa Instituto Mexicano de Normalización y Certificación.
"IMPAC"	Significa Impuesto al Activo.
"IMPI"	Significa Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial.
"Indeval"	Significa S.D. Indeval, S.A. de C.V., Institución para el Depósito de Valores.
"ISO"	Significa <i>International Organization for Standardization</i> , agencia internacional especializada en estandarización.
"ISR"	Significa Impuesto sobre la Renta.
"IVA"	Significa Impuesto al Valor Agregado.
"Joyco"	Significa Joyco de México, S.A. de C.V., Alimentos Duval, S.A. de C.V. y Lolimen, S.A. de C.V.
"KPMG"	Significa Klynveld, Peat, Marwick and Goerdeler Cárdenas Dosal S.C., auditores externos de la Compañía para las subsidiarias localizadas en el extranjero, con excepción de Centroamérica, así como para la empresa subsidiaria Tecebim, S.A. de C.V.
"Latinoamérica"	Significa Centro y Sudamérica y comprende los países de esta área geográfica donde BIMBO tiene operaciones.

<u>Términos</u>	<u>Definiciones</u>
"Libor"	Significa <i>London Interbank Offered Rate</i> , tasa interbancaria de referencia de Londres.
"LMV"	Significa Ley del Mercado de Valores.
"m <sup>2</sup> "	Significa metros cuadrados.
"México"	Significa Estados Unidos Mexicanos.
"OLA"	Significa Organización Latinoamérica, división encargada de coordinar las operaciones del Grupo en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Perú y Venezuela.
"Pan de caja"	Significa pan rebanado y empacado.
"Pastelito(s)"	Significa pastel en presentación individual.
"PCGA"	Significa Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, emitidos por el IMCP.
"Pesos", "pesos" o "\$"	Significa la moneda de curso legal en México. A menos que se indique lo contrario, las cifras presentadas en este Reporte Anual, así como en los Estados Financieros Auditados adjuntos al mismo, están expresadas en millones de pesos constantes de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2004.
"PIB"	Significa Producto Interno Bruto.
"PROFEPA"	Significa Procuraduría Federal de Protección al Ambiente.
"PTU"	Significa Participación de los Trabajadores en las Utilidades.
"Reporte Anual"	Significa el presente Reporte Anual de Grupo Bimbo, S.A. de C.V., preparado de conformidad con las disposiciones de carácter general aplicables a las emisoras de valores y otros participantes del mercado de valores de la CNBV.
"RNV"	Significa Registro Nacional de Valores.
"TIIE"	Significa Tasa de Interés Interbancaria de Equilibrio.
"TLCAN"	Significa el Tratado de Libre Comercio de América del Norte.
"UAFIDA"	Significa Utilidad Antes de Financiamiento, Impuestos, Depreciación y Amortización.



A menos que se indique lo contrario, la información financiera contenida en este documento está expresada en millones de pesos mexicanos constantes de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2004, y fue preparada de acuerdo con los PCGA en México.

## b) RESUMEN EJECUTIVO

El presente capítulo contiene un breve resumen de la información proporcionada en este Reporte Anual, por lo que este resumen no pretende contener toda la información sustancial incluida en dicho Reporte.

### 1. La Compañía

Grupo Bimbo es una de las empresas de panificación más grandes del mundo. Líder en el continente americano, cuenta con 71 plantas y 804 agencias de distribución localizadas estratégicamente en 14 países de América y Europa.

La Compañía, a través de sus principales subsidiarias, se dedica a la producción, distribución y comercialización de pan de caja, pastelería de tipo casero, galletas, dulces, chocolates, botanas dulces y saladas, tortillas empacadas de maíz y de harina de trigo, tostadas, cajeta y comida rápida. La Compañía fabrica más de 4,500 productos mediante marcas de reconocido prestigio como *Bimbo*, *Marinela*, *Tia Rosa*, *Lara*, *Oroweat*, *Mrs. Baird's*, *Barcel*, *Ricolino*, *Coronado*, *Milpa Real*, *Del Hogar*, *Ideal*, *Plus Vita*, *Pullman* y *Trigoro*, entre otras. Asimismo, la Compañía tiene una de las redes de distribución más extensas del mundo, con más de 29,000 rutas y una plantilla laboral de 73,900 colaboradores.

Grupo Bimbo se encuentra organizado en dos divisiones: (i) productos de panificación y (ii) botana salada y confitería. Bajo el primer segmento se encuentran Bimbo, S.A. de C.V.; BBU que incorpora a las compañías operadoras en EE.UU.; y OLA que reúne a todas las operaciones en Latinoamérica. Por otro lado, las operaciones de botana salada y confitería se encuentran agrupadas en Barcel, S.A. de C.V. Adicionalmente, el Grupo tiene negocios complementarios a sus operaciones principales que prestan servicios a las compañías del Grupo.

Por áreas geográficas, la Compañía opera en las siguientes regiones: México, EE.UU., Latinoamérica y Europa. Es importante mencionar que los resultados de las operaciones en Europa se encuentran consolidados en Barcel, S.A. de C.V. en México.

Ventas Netas*	Al 31 de diciembre de		
	2004	2003	2002
México	35,651	33,197	31,253
EE.UU.	13,442	13,344	12,469
Latinoamérica	3,556	3,405	3,534
<b>Consolidado**</b>	<b>51,545</b>	<b>49,100</b>	<b>46,654</b>

\* Cifras en millones de pesos

\*\* En el consolidado se han eliminado las operaciones entre las regiones

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

Desde 1980, las acciones de Grupo Bimbo cotizan en la BMV bajo la clave de pizarra BIMBOA.

## **2. Información Financiera**

Los Estados Financieros Auditados han sido preparados de conformidad con los PCGA en México, incluyendo los Boletines B-10, B-15 y D-4 del IMCP y todas sus adecuaciones. A menos que se indique lo contrario, toda la información contenida en los Estados Financieros Auditados que se incluyen en el presente Reporte Anual ha sido expresada en millones de pesos constantes de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2004. Los Estados Financieros Auditados han sido dictaminados por GYRU.

La información correspondiente al ejercicio 2002 se deriva de información auditada al 31 de diciembre de 2002 expresada en millones de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2004.

En el ejercicio 2003, 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 2003 por el deterioro observado en el crédito mercantil y las marcas, neto de impuestos, ascendió a \$1,903, importe que se presenta en el Estado de Resultados consolidado como "Efecto al inicio del ejercicio por cambio en principio de contabilidad". A partir del año 2004, el deterioro se presenta en el resultado operativo, el cual ascendió a \$10.

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.

Para una mejor comprensión, el resumen de información financiera debe revisarse en conjunto con los estados financieros señalados en el párrafo anterior, y en su caso, con sus notas respectivas.

Asimismo, dicho resumen deberá revisarse con todas las explicaciones proporcionadas por la Administración del Grupo a lo largo del capítulo 3) "Información Financiera", especialmente en la sección de 3) d) "Comentarios y Análisis de la Administración sobre los Resultados de Operación y Situación Financiera de la Compañía".

**Estado de Resultados Consolidado**  
(millones de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2004)

Al 31 de diciembre de:	2004	2003	2002
<b>Ventas Netas (1)</b>	<b>51,545</b>	<b>49,100</b>	<b>46,654</b>
Costo de Ventas	24,247	22,925	21,857
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>27,298</b>	<b>26,175</b>	<b>24,797</b>
Gasto de Distribución y Venta	19,486	18,758	17,970
Gasto de Administración	3,676	3,932	3,710
Gastos de Operación	23,162	22,690	21,681
<b>Utilidad de Operación</b>	<b>4,136</b>	<b>3,485</b>	<b>3,117</b>
Intereses Netos	(705)	(937)	(684)
Utilidad (Pérdida) Cambiaria	(75)	(268)	(281)
Resultado por Posición Monetaria	320	368	321
<b>Resultado Financiero Integral</b>	<b>(460)</b>	<b>(837)</b>	<b>(644)</b>
Otros Ingresos (Gastos) Neto	(437)	(213)	(563)
<b>Utilidad antes de Provisiones</b>	<b>3,239</b>	<b>2,435</b>	<b>1,909</b>
Impuesto Sobre la Renta	1,372	1,559	1,003
Impuesto Sobre la Renta Diferido	(505)	(690)	(382)
Participación de los Trabajadores en las Utilidades	266	305	272
Participación de los Trabajadores en las Utilidades Diferida	75	0	0
<b>Provisiones</b>	<b>1,208</b>	<b>1,174</b>	<b>893</b>
<b>Utilidad antes de Participación en los Resultados de Compañías Asociadas</b>	<b>2,032</b>	<b>1,261</b>	<b>1,016</b>
Participación en los Resultados de Compañías Asociadas	56	30	59
<b>Utilidad antes de Partidas Extraordinarias y Efectos al Inicio del Ejercicio por Cambios en Principios de Contabilidad</b>	<b>2,088</b>	<b>1,292</b>	<b>1,075</b>
Partidas Extraordinarias (2)	(542)	(1,689)	0
Efectos al Inicio del Ejercicio por Cambios en Principios de Contabilidad (3)	0	1,903	0
<b>Utilidad Neta</b>	<b>2,630</b>	<b>1,078</b>	<b>1,075</b>
Utilidad Neta Mayoritaria	2,569	1,041	1,043
Utilidad Neta Minoritaria	61	37	32
<b>Utilidad Antes de Financiamiento, Intereses, Depreciación y Amortización</b>	<b>5,746</b>	<b>5,052</b>	<b>4,710</b>

**Notas al Estado de Resultados Consolidado:**

- (1) Durante 2004, 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 64%, 63% y 66%, respectivamente. (Ver la Nota 2 a los Estados Financieros Auditados).
- (2) Ver la Nota 15 de los Estados Financieros Auditados.
- (3) Ver la Nota 3 de los Estados Financieros Auditados.

**Balance General Consolidado**  
(millones de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2004)

Al 31 de diciembre de:	2004	2003	2002
Efectivo e Inversiones Temporales	3,774	1,848	2,614
Cuentas y Documentos por Cobrar - Neto	3,638	4,568	4,278
Inventarios	1,217	1,059	1,020
Pagos Anticipados	150	99	155
<b>Total del Activo Circulante</b>	<b>8,779</b>	<b>7,573</b>	<b>8,068</b>
Inmuebles, Planta y Equipo Neto	16,817	16,727	17,414
Inversión en Acciones de Asociadas y Obligaciones	585	565	875
Crédito Mercantil - Neto (4)	3,118	3,968	5,543
Marcas y Derechos de Uso - Neto	2,420	2,682	3,220
Otros Activos Neto	2,185	2,012	1,490
<b>Activo Total</b>	<b>33,904</b>	<b>33,527</b>	<b>36,611</b>
Deuda a Corto Plazo	194	723	400
Pasivo Operativo	2,433	2,617	3,388
Cuentas por Pagar a Proveedores	3,191	2,346	2,311
<b>Total del Pasivo Circulante</b>	<b>5,822</b>	<b>5,686</b>	<b>6,099</b>
Deuda a Largo Plazo (5)	8,310	8,701	12,042
Obligaciones Laborales al Retiro y Previsión Social	757	782	691
Impuesto Sobre la Renta Diferido (6)	1,581	1,779	2,053
Participación de los Trabajadores en la Utilidades Diferida (6)	74	-	-
<b>Pasivo Total</b>	<b>16,543</b>	<b>16,946</b>	<b>20,885</b>
Capital Contable Mayoritario	16,937	16,165	15,330
Interés Minoritario en Subsidiarias Consolidadas	424	415	395
<b>Capital Contable Total</b>	<b>17,361</b>	<b>16,580</b>	<b>15,726</b>

**Notas al Balance General Consolidado:**

- (4) 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. (Ver la Nota 3 a los Estados Financieros Auditados).
- (5) Algunos pasivos bancarios establecen ciertas restricciones y obligaciones a la estructura financiera de la Compañía, así como limitaciones al pago de dividendos. (Ver la Nota 8 a los Estados Financieros Auditados).
- (6) Ver la Nota 14 de los Estados Financieros Auditados.

**Información Financiera Adicional**  
(millones de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2004)

Al 31 de diciembre de:	2004	2003	2002
Depreciación y Amortización (excepto amortización del crédito mercantil)	1,610	1,567	1,593
Recursos Generados por la Operación	5,516	3,730	3,723
Recursos (Utilizados en) Generados por Actividades de Financiamiento	(1,919)	(3,991)	6,962
Recursos Utilizados en Actividades de Inversión	(1,671)	(507)	(8,985)
Margen de Operación	8.0%	7.1%	6.7%
Margen UAFIDA	11.1%	10.3%	10.1%
Margen Neto	5.1%	2.2%	2.3%
Retorno Sobre Activos	7.8%	3.2%	2.9%
Retorno Sobre Capital	15.5%	6.7%	7.0%
Retorno Sobre el Capital Invertido	11.5%	9.0%	8.0%

### 3. Mercado Accionario

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

A la fecha del presente Reporte Anual, la acción de BIMBO está clasificada como de Alta Bursatilidad, conforme al Índice de Bursatilidad publicado por la BMV.

La siguiente tabla muestra los precios de cotización máximos, mínimos y de cierre ajustados, en pesos nominales y el volumen de operación de las acciones Serie "A" de BIMBO en la BMV, durante los períodos indicados.

Ejercicios terminados el 31 de diciembre	Pesos por Acción Serie "A"			Volumen de operación de Acciones Serie "A"
	Máximo	Mínimo	Cierre	
2000	19.98	10.75	12.51	196,461,000
2001	21.83	10.52	16.99	385,156,831
2002	23.68	12.88	14.58	67,381,700
2003	20.30	13.26	20.24	78,881,100
2004	28.93	20.25	27.90	145,166,300

Fuente: BMV

### c) FACTORES DE RIESGO

*A continuación se describen los factores que pudieran afectar significativamente el desempeño, la situación financiera y/o los resultados de operación de la Compañía, así como aquellos que pudieran influir en el precio de los valores de la misma.*

#### 1. Riesgos Relativos a México

México, al igual que muchas otras economías, se encuentra interrelacionado con otros países y, por consiguiente, afectado por el desempeño, cambios y/o choques en los mercados financieros internacionales que, de una u otra manera, afectan tanto al sector financiero como a la economía real de nuestro país. Las tasas de interés, el tipo de cambio, la liquidez en distintos mercados y sectores, son, entre otras, variables que se determinan por la economía doméstica, así como por la del resto de países, regiones y bloques económicos.

Aún cuando el marco institucional de la economía mexicana ha evolucionado favorablemente en los últimos años, y se ha experimentado un ambiente económico con tasas de inflación moderadas, tasas de interés bajas y un valor del Peso en relación con otras monedas relativamente estable, la economía de México, país en el que la Compañía genera la mayor parte de sus ventas consolidadas, enfrenta ciertas debilidades estructurales que, eventualmente, pudieran impactar desfavorablemente al sector real de la economía.

Por lo anterior, la Compañía no puede garantizar que los factores mencionados anteriormente no tendrán un efecto adverso en sus operaciones futuras.

#### Fluctuaciones Cambiarias

El resultado cambiario de la Compañía es producto de una serie de operaciones comerciales y corporativas relacionadas con la operación cotidiana y, en ocasiones, de los fondeos denominados en otras divisas relacionados con las inversiones de la misma. Al margen de las operaciones cambiarias relacionadas con su operación, la Compañía registró al 31 de diciembre de 2004 y 2003 una deuda denominada en moneda extranjera de \$2,003 y \$2,334 millones de pesos, respectivamente.

Cabe aclarar que la deuda de BIMBO en el 2004 estaba compuesta por aproximadamente \$2,003 millones de pesos denominados en otras divisas y \$6,500 millones denominados en pesos. (Ver la Nota 8 de los Estados Financieros Auditados). Por otro lado, en 2004 y 2003, el Peso experimentó depreciaciones de 0.3% y 8.9%, respectivamente, frente al dólar de EE.UU. La pérdida cambiaria generada para el Grupo en el 2004 fue de \$75, mientras que en el 2003 fue de \$268.

Es importante mencionar que cualquier depreciación o devaluación futura del peso o de cualquier otra moneda en la que BIMBO opera puede dar como resultado pérdidas en cambios netos adicionales y por lo tanto, la Compañía no puede garantizar que las fluctuaciones cambiarias no tendrán un efecto adverso en sus operaciones futuras.

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

2004		2003		2002	
<u>Inicio</u>	<u>Cierre</u>	<u>Inicio</u>	<u>Cierre</u>	<u>Inicio</u>	<u>Cierre</u>
\$11.24	\$11.26	\$10.31	\$11.24	\$9.14	\$10.31

Fuente: Diario Oficial de la Federación

El principal insumo de producción de la Compañía es la harina de trigo, la cual a pesar de cotizar en monedas locales, depende en gran medida del precio internacional del trigo que cotiza en dólares. Por lo anterior, la compra de dicho insumo se ve afectada por cualquier fluctuación en el tipo de cambio.

Cabe mencionar que más del 30% de los ingresos de la Compañía se encuentran denominados en divisas distintas al peso, lo cual es considerado por la misma como una cobertura natural.

### **Inflación**

México ha continuado experimentando alzas sostenidas en su nivel de precios en los últimos años. Aún cuando el índice de inflación en México ha registrado descensos graduales durante ejercicios pasados, éste continúa siendo superior al observado en las economías de sus principales socios comerciales. La inflación correspondiente a los años 2004 y 2003 determinada por Banco de México fue de 5.19% y 3.97%, respectivamente.

### **Control de Precios**

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

### **Regulaciones Ambientales y Sanitarias**

Las disposiciones legales en materia ecológica y sanitaria se han tornado más estrictas en la última década. En materia ambiental, se espera que esta tendencia continúe y el marco legal se complemente. Se emitió la Ley de Residuos Sólidos y se espera que se complemente con sus correspondientes reglamentos, así como con diversos proyectos de Ley, entre los que se encuentran la Ley de Responsabilidad Civil y del Deterioro Ambiental, la Ley Federal para el Manejo Ecológico Sustentable de los Envases y Embalajes de Material Plástico, y las nuevas disposiciones en materia de protección ambiental, el Convenio de Cooperación Ambiental celebrado entre México, EE.UU. y Canadá como resultado del TLCAN, el Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea, así como otros acuerdos comerciales importantes celebrados por México y los acuerdos internacionales de Kioto y Río de Janeiro.

Las leyes, reglamentos, normas y demás disposiciones oficiales mexicanas aplicables a estas materias podrían cambiar y su interpretación y aplicación podrían ser más estrictas. Como consecuencia de ello, Grupo Bimbo podría verse obligado a realizar inversiones adicionales en materia de control ambiental y sanitario y modificar sus operaciones. La Compañía considera que en la actualidad cumple sustancialmente con las disposiciones ambientales y sanitarias aplicables y que sus procesos productivos son de bajo impacto ambiental y cumplen con las normas ambientales y sanitarias vigentes.

## **2. Riesgos Relativos a los Países donde BIMBO tiene Operaciones**

La situación financiera y/o la operación de la Compañía están expuestas a riesgos derivados de sus actividades internacionales. Cada país o mercado en el que tiene inversiones presenta condiciones que pueden repercutir sobre su desempeño global, como fluctuaciones en las tasas de interés, inflación, cambios en los hábitos de consumo, inestabilidad política y social, nuevos marcos jurídicos y fiscales, entre otros.

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

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

### 3. Riesgos Relativos a BIMBO

#### Riesgos de Mercado

Existen riesgos derivados de fluctuaciones de mercado con relación al tipo de cambio, tasas de interés y precios de algunos insumos de producción, como trigo, aceite de soya, maíz y gas natural, entre otros, por lo cual la Compañía, en ocasiones, realiza operaciones de cobertura. BIMBO no puede asegurar que dichas fluctuaciones de mercado no afectarán negativamente los resultados de la Compañía o que las operaciones de cobertura tengan los resultados esperados en términos de las estrategias aplicadas.

#### Riesgos Relativos a las Ventas

Las ventas de BIMBO podrían verse afectadas por factores tales como: (i) la situación económica de los países donde la Compañía tiene operaciones, puesto que cuando ésta es negativa afecta el poder adquisitivo de los consumidores; (ii) la estacionalidad donde inciden factores como el clima, días festivos, vacaciones, etc. (Ver 2) b) i) 3. b. "Estacionalidad"); (iii) los cambios en los hábitos de consumo; y (iv) la competencia con otros productos iguales o similares. BIMBO no puede asegurar que los factores antes mencionados no tendrán un efecto negativo en los resultados de la Compañía.

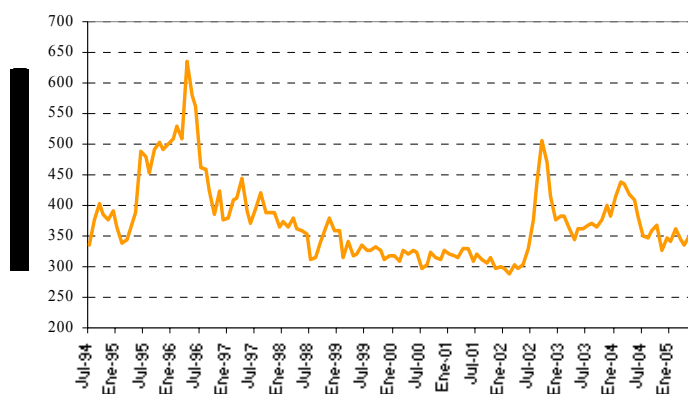
#### Situación Internacional y Abastecimiento de la Harina de Trigo

El principal insumo utilizado por BIMBO en los procesos productivos es la harina de trigo, la cual se adquiere principalmente de molinos locales. BIMBO mantiene contratos de suministro a largo plazo a fin de contar con un abastecimiento oportuno del producto.

La cotización de la harina de trigo toma como referencia el precio de los futuros del trigo en las Bolsas de Chicago, Kansas y Minneapolis, en EE.UU.

La siguiente gráfica muestra el comportamiento de los precios internacionales de los futuros del trigo desde junio de 1994:

**Dark Northern Spring**  
(Minneapolis)



Con el objetivo de mantener un suministro oportuno de harina de trigo y de compensar la volatilidad en su precio, BIMBO cuenta con políticas definidas de compra y cobertura, las cuales incluyen el seguimiento sistemático de las condiciones diarias del mercado y la consulta a especialistas en la materia, entre otras. Las coberturas de precio de algunos insumos del Grupo se realizan en aquellos países en que el mercado local lo permite, como México, EE.UU., Brasil y Argentina. BIMBO estima que se encuentra cubierto de manera razonable ante posibles variaciones en el precio del trigo que pudieran afectar su operación. BIMBO no puede garantizar la estabilidad del precio del cereal en el futuro ante las muchas variables que afectan su comportamiento.



### **Situación prevaleciente con la CFC**

BIMBO, al 31 de diciembre de 2004, no ha sido objeto de denuncias ante la CFC, ni de investigaciones de oficio por parte de la misma Comisión, con base en la Ley Federal de Competencia Económica, que hayan resultado en sanciones en su contra. Tampoco las prácticas comerciales de la Compañía han sido objeto de suspensión, corrección o multa relevante alguna por parte de dicha Comisión.

No obstante lo anterior, BIMBO no puede garantizar que en el futuro, dicha CFC no condicione o limite su crecimiento (vía adquisiciones) u obligue a suspender, corregir o suprimir algunas de sus prácticas comerciales y/o adquisiciones futuras, situaciones que, de presentarse, pudieran afectar de forma adversa su operación y los resultados derivados de la misma.

### **Seguridad en Alimentos; Retiro de Producto**

La Compañía podría estar sujeta a responsabilidad civil en caso de que el consumo de alguno de sus productos cause algún daño o represente algún riesgo para el consumidor, y por lo tanto, podría estar obligada a retirar del mercado alguno(s) de sus producto(s).

Es importante mencionar que BIMBO se ha preocupado por desarrollar sistemas en seguridad de alimentos. Actualmente, BIMBO cuenta con sistemas tales como: ISO 9000, HACCP, Administración de Riesgos, Manejo de Crisis, etc., que permiten prevenir, así como disminuir el riesgo de causar algún daño al consumidor. Sin embargo, la Compañía no puede garantizar que en el futuro no se presenten demandas o reclamaciones en contra de la misma o que la misma no será obligada a retirar ciertos productos del mercado.

Resulta conveniente mencionar que debido a la situación política actual de EE.UU., las plantas exportadoras de Grupo Bimbo cuentan con certificación en la aplicación de las normas emitidas por la FDA, relacionadas con el Bioterrorismo, permitiendo así minimizar el riesgo relacionado con la seguridad de los alimentos. Sin embargo, BIMBO no puede garantizar que en el futuro no se presentarán acciones por parte de la FDA, que puedan tener un efecto adverso en las operaciones de la Compañía.

Históricamente, la Compañía no ha incurrido en gastos significativos con relación a demandas de responsabilidad civil relacionadas con la fabricación o defectos en sus productos. Actualmente, BIMBO cuenta con seguros que considera adecuados para cubrir estos riesgos en todos los países donde tiene operaciones.

### **Estructura de la Controladora**

BIMBO es una sociedad controladora cuyos principales activos consisten en las acciones de sus subsidiarias, asimismo, la Compañía es titular de las principales marcas del Grupo; por lo que dentro de los principales activos de la Compañía se incluyen también dichas marcas. En virtud de lo anterior, los ingresos de la Compañía dependen principalmente de dividendos e intereses pagaderos por las subsidiarias, así como de las regalías generadas por los contratos de licencia de uso de marca celebrados por el Grupo.

Por lo que respecta al pago de dividendos, aún cuando actualmente casi la totalidad de las subsidiarias no tienen limitaciones contractuales para pagar dividendos a la Compañía, cualquier acuerdo financiero o de otra naturaleza que en el futuro imponga una restricción a las subsidiarias para pagar dividendos o hacer otros pagos a BIMBO, podría afectar adversamente la liquidez, situación financiera y resultados de operación de la Compañía.

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

Por lo que respecta a los contratos de licencia de uso de marca, los mismos están celebrados con partes relacionadas al Grupo conforme a operaciones de mercado, por lo que los términos de dichos contratos no son menos favorables para el Grupo y es poco probable la mora o falta de pago de regalías. No obstante, la Compañía no puede garantizar que en el futuro no existan o surjan condiciones que pudieran afectar la capacidad de pago de los licenciarios de las marcas del Grupo.

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

### **Restricciones Derivadas de la Deuda**

Los financiamientos contratados por la Compañía establecen obligaciones de hacer y no hacer, entre las que se encuentran la presentación de información financiera, el cumplimiento de ciertas razones financieras, restricciones en cuanto a la contratación de deuda adicional, así como el otorgamiento de garantías, entre otras.

La Compañía acude de manera regular a los diferentes mercados financieros y normalmente obtiene y asume obligaciones similares a las antes mencionadas. Sin embargo, la Compañía no puede garantizar que al acudir a los mercados financieros siga adquiriendo compromisos similares a los antes mencionados o mantenga las obligaciones contraídas bajo los actuales términos de los financiamientos contratados. A la fecha de este Reporte Anual, BIMBO ha cumplido con todos los compromisos anteriormente descritos.

### **Riesgos por Requerimientos de Capital para Estrategia de Expansión**

A la fecha del presente Reporte Anual, Grupo Bimbo cuenta con recursos para solventar su estrategia de expansión, tanto con recursos propios, principalmente generados por la misma operación de la Compañía; así como con recursos de terceros obtenidos a través de los diferentes mercados financieros. Sin embargo, la Compañía no puede garantizar que en el futuro contará o tendrá acceso a los mismos recursos.

## **d) OTROS VALORES**

Grupo Bimbo cuenta con los siguientes valores inscritos en el RNV:

- a. Acciones Serie "A", ordinarias, nominativas, sin expresión de valor nominal, representativas de su capital social, que cotizan en la BMV desde 1980 con la clave de pizarra "BIMBOA".
- b. Certificados Bursátiles:
  - Primera emisión de 27,500,000 (veintisiete millones quinientos mil) Certificados Bursátiles, emitidos el 17 de mayo de 2002, con clave de pizarra "BIMBO 02".
  - Segunda emisión de 7,500,000 (siete millones quinientos mil) Certificados Bursátiles, emitidos el 17 de mayo de 2002, con clave de pizarra "BIMBO 02-2".
  - Tercera emisión de 11,500,000 (once millones quinientos mil) Certificados Bursátiles, emitidos el 2 de agosto de 2002, con clave de pizarra "BIMBO 02-3".
  - Cuarta emisión de 18,500,000 (dieciocho millones quinientos mil) Certificados Bursátiles, emitidos el 2 de agosto de 2002, con clave de pizarra "BIMBO 02-4".

En cumplimiento con lo dispuesto por la Circular 11-33 de la CNBV y la disposición séptima de la Circular 11-28 de la CNBV, ambas vigentes hasta el 20 de marzo de 2003, fecha en que fueron abrogadas por las Disposiciones de Carácter General Aplicables a las Emisoras de Valores y Otros Participantes del Mercado de Valores, y en cumplimiento de dichas disposiciones, Grupo Bimbo ha presentado, desde su inscripción en el RNV, de manera completa y oportuna a la CNBV y a la BMV, la información trimestral y anual, así como la información respecto de cualesquiera eventos relevantes que la afecten, requerida conforme a dichas disposiciones.

Asimismo, en cumplimiento con las obligaciones a cargo de la Compañía dispuestas en los cuatro títulos únicos que amparan las emisiones de los Certificados Bursátiles, la Compañía estima haber presentado, desde la inscripción de los Certificados Bursátiles en el RNV, de manera completa y oportuna al representante común de las emisiones, toda la información trimestral y anual, así como la información respecto de cualesquier eventos relevantes que la afectan.

#### **e) CAMBIOS SIGNIFICATIVOS A LOS DERECHOS DE VALORES INSCRITOS EN EL RNV**

A la fecha del presente Reporte Anual, la Compañía no ha realizado cambio alguno a los derechos de los valores inscritos en el RNV.

#### **f) DOCUMENTOS DE CARÁCTER PÚBLICO**

Para solicitar copias del presente Reporte Anual, dirigirse a:

Grupo Bimbo, S.A. de C.V.  
Prolongación Paseo de la Reforma No. 1000  
Col. Peña Blanca Santa Fe  
México, D.F., C.P. 01210  
www.grupobimbo.com

Relación con Inversionistas

Armando Giner Chávez  
Tel. (5255) 5268-6924  
Fax (5255) 5268-6697

Andrea Amozurrutia Casillas  
Tel. (5255) 5268-6962  
Fax (5255) 5268-6697

Con relación a la información pública que ha sido entregada a la BMV, referirse a las siguientes direcciones electrónicas:

<http://ir.grupobimbo.com>  
[www.bmv.com.mx](http://www.bmv.com.mx)

## **2) LA COMPAÑÍA**

### **a) HISTORIA Y DESARROLLO DE LA EMISORA**

#### **1. Antecedentes Legales**

##### **Constitución**

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

##### **Denominación**

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

##### **Duración**

La duración de la Compañía es indefinida.

##### **Domicilio y Teléfonos**

Las oficinas principales de la Compañía se encuentran ubicadas en Prolongación Paseo de la Reforma 1000, Colonia Peña Blanca Santa Fe, 01210 México, D.F. Su número telefónico es el 5268-6600 y su número de facsímil es el 5268-6697. La dirección de la página de Internet de la Compañía es: [www.grupobimbo.com](http://www.grupobimbo.com), en el entendido que la información ahí contenida no es parte ni objeto de este Reporte Anual.

#### **2. Historia**

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

Para la creación de la fábrica de pan de caja, los socios fundadores atendieron fundamentalmente las necesidades que el mercado planteaba en ese momento: (i) atención periódica y de calidad a los clientes, y (ii) frescura requerida para el producto. Para satisfacer dichas necesidades, se determinaron los productos que debían fabricarse, las características de su envoltura y se implantaron sistemas de distribución directa y de sustitución del producto no vendido cada dos días. De esta manera, el 2 de diciembre de 1945 quedó formalmente fundada Panificación Bimbo en la Ciudad de México.

En 1947, se inició la distribución foránea hacia algunas ciudades de los estados de Veracruz, Morelos, Hidalgo y Puebla. Para 1952, se tenían instaladas cuatro plantas en la Ciudad de México, y se había

integrado la línea de bollería dentro de los productos de la Compañía. Asimismo, se había ampliado la distribución hacia algunos estados del centro y norte de México.

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

El período comprendido entre 1963 y 1978 fue una época de gran expansión y diversificación, con la apertura de ocho plantas adicionales en diferentes estados, la ampliación de las plantas existentes, la integración de otras líneas de pastelería adicionales a las ofrecidas por Productos Marinela, S.A., y se incursionó en la industria de dulces y chocolates con el establecimiento de la primera planta de Ricolino y en el mercado de las botanas saladas con lo que hoy se conoce como Barcel. En esta época, a través del sistema de distribución directa de la Compañía, se cubrían prácticamente todos los estados del país.

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

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

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

Para estas fechas, el Grupo ya fabricaba algunos equipos y partes de los mismos que eran utilizados en sus plantas, por lo que, en 1983 inauguró la planta de Maquindal, S.A., la cual se fusionó en enero de 2001 con la empresa Moldes y Exhibidores, S.A. de C.V.

En 1984, BIMBO incursionó en el mercado de exportación con la distribución de productos *Marinela* hacia EE.UU.

En 1986, después de la crisis que enfrentó México durante casi cinco años, BIMBO adquirió a Continental de Alimentos, S.A. de C.V., empresa que producía y comercializaba la marca *Wonder*, hasta entonces competidora directa de BIMBO en panificación y pastelitos. A partir de 1989, el Grupo experimentó una importante expansión a través de otras adquisiciones y el establecimiento de plantas en las líneas, tanto de productos para el consumidor final como de materias primas, material y equipo para consumo interno.

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

Asimismo, en 1992, la Compañía adquirió la fábrica Galletas Lara, lo cual permitió la entrada formal al mercado de las galletas tradicionales tipo “marías” y saladas, mercado del que estaba ausente con la marca Marinela.

El año de 1998 se destacó por un importante nivel de inversiones. Se adquirió la empresa de panificación Mrs. Baird’s, líder en su sector en el estado de Texas y, en México, se iniciaron operaciones en la planta de Bimbo en La Paz. Asimismo, la expansión de BIMBO llegó al continente europeo al establecer una empresa distribuidora de confitería en Alemania, llamada Park Lane Confectionery. En ese mismo año, BIMBO llevó a cabo desinversiones en la elaboración y distribución de helados en México y en botanas saladas en Chile, con objeto de enfocarse en sus negocios principales.

En el mes de febrero de 1999, BIMBO realizó una alianza estratégica con la empresa Dayhoff en EE.UU., dedicada a la distribución de dulces, a través de una participación accionaria de 50%. En el 2002, la participación de BIMBO aumentó al 70% y en el 2004 adquirió el total de las acciones. En marzo de 1999, BIMBO se asoció con Grupo Mac’Ma al adquirir una participación de 51% en las empresas dedicadas a la elaboración de pastas. En EE.UU. adquirió una empresa panificadora en el estado de California llamada Four-S.

En 1999, se construyó e inició sus operaciones una nueva planta panadera en la ciudad de Tijuana, Baja California; cuyas líneas de producción incluyeron productos de pan blanco, integral y dulce, bollería, tortillas de harina de trigo y tostadas de maíz.

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

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

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

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

Conforme a la estrategia de aprovechamiento de sinergias y consolidación operativa, en 1999, BIMBO inició la fusión administrativa y operativa de sus empresas en EE.UU., consolidándose de la siguiente forma: Mrs. Baird’s Bakeries Business Trust, en el mercado de Texas y Bimbo Bakeries USA, Inc., en el mercado de California.

En marzo de 2000, BIMBO, Oracle de México, Sun Microsystems y Cap Gemini Ernst & Young acordaron el desarrollo del programa informático BIMBO XXI.

En abril de 2000, la Compañía, a través de Ricolino, inauguró dos plantas en la Unión Europea; una en Viena, Austria, y otra en Ostrava, República Checa. (Ver 2) b) i) 2. b. “Actividad Principal – Ricolino”).

Adicionalmente, en noviembre de 2000, BIMBO adquirió a Pan Pyc, la segunda empresa panificadora más importante de Perú, consolidando su liderazgo en ese país. En diciembre, adquirió a la empresa guatemalteca de panificación La Mejor, con lo que reforzó su presencia en los mercados de Guatemala, El Salvador y Honduras.

El año 2001 se caracterizó por la intensa actividad para consolidar la presencia del Grupo en las regiones donde participaba y para eficientar sus operaciones. Así, en marzo de 2001, BIMBO adquirió el 100% del capital de Plus Vita, Ltda., una de las empresas panificadoras más grandes de Brasil que producía pan de caja, pan dulce, pastelitos, bollería y pan tostado, bajo marcas consideradas entre las más tradicionales y de más alto prestigio en el mercado brasileño, como *Pullman*, *Plus Vita*, *Ana María*, *Muffs* y *Van Mill*, entre otras. Plus Vita operaba tres plantas, una localizada en la ciudad de Sao Paulo, una en Río de Janeiro y una en Recife. BIMBO considera que su participación en este mercado es una oportunidad para continuar con su estrategia de expansión en Latinoamérica. (Ver 2) b) i) 1. “Estrategia – Crecimiento y consolidación de operaciones internacionales”).

Por otro lado, y con la finalidad de agregar valor a la tenencia accionaria de los accionistas de BIMBO, en agosto de 2001 se concluyó la oferta pública de recompra de acciones, la cual alcanzó el objetivo esperado de otorgar a sus accionistas la posibilidad de elegir entre obtener liquidez inmediata con un premio, o conservar su inversión y participar en los resultados futuros del Grupo. Finalmente, se adquirieron 238,803,031 acciones Serie “A”, ordinarias, nominativas, sin expresión de valor nominal, representativas de su capital social, a un precio de \$17.25 por acción.

En el mes de octubre de ese mismo año, la Compañía concluyó el proceso de venta de sus acciones en las empresas Pastas Cora, S.A. de C.V. y Pastas Cora de la Laguna, S.A. de C.V. a Grupo La Moderna, S.A. de C.V. Las empresas vendidas eran propiedad de Grupo Bimbo y Grupo Mac’Ma, S.A. de C.V., por lo que la negociación con La Moderna se llevó a cabo de manera conjunta. Mediante esta operación, La Moderna adquirió el 100% de las acciones de Pastas Cora, S.A. de C.V., y Pastas Cora de la Laguna S.A. de C.V. y entregó en pago 4,500,000 acciones representativas del 5.8% de su capital social, del cual el 57.4% corresponde a Grupo Bimbo.

En noviembre de 2001, Grupo Bimbo adquirió ciertos activos productivos pertenecientes a Gruma, S.A. de C.V. relacionados con la fabricación y distribución de pan. Esta adquisición incluyó los negocios de pan fresco y pan congelado en la República de Costa Rica, así como los equipos provenientes de la planta que Gruma cerró en Escobedo, Nuevo León.

A partir del 1° de enero del 2002, se hizo efectiva la fusión de todas las empresas operadoras del Grupo en México en dos grandes empresas: Bimbo, S.A. de C.V. y Barcel, S.A. de C.V. La primera aglomera todas las operaciones panaderas, mientras que la segunda abarca las divisiones de botanas saladas, dulces y chocolates. El objetivo de dicha fusión fue optimizar las operaciones en México, y de una forma más eficiente, su capacidad instalada y su fuerza de distribución.

El 4 de marzo de 2002, la Compañía adquirió a través de su subsidiaria BBU, las operaciones de panificación en la región oeste de EE.UU. pertenecientes a la empresa George Weston Ltd. por un precio total de \$610 millones de dólares. Esta operación proporcionó a Grupo Bimbo el acceso a marcas y productos líderes en el mercado estadounidense tales como *Oroweat*, pastelillos *Entenmann’s*, pan tipo English muffin y bagels *Thomas’* y bases para pizza *Boboli*.

De conformidad con los términos del acuerdo, Grupo Bimbo adquirió, entre otros activos, la marca de pan *Oroweat*, cinco plantas distribuidas en los estados de Texas, Colorado, California y Oregon, así como un eficiente sistema de distribución directa con aproximadamente 1,300 rutas. Adicionalmente, Grupo Bimbo obtuvo, en la misma región, todos los derechos relacionados con los productos de la marca *Entenmann’s*, así como los derechos de distribución de las marcas *Thomas’* y *Boboli*.

Esta adquisición respondió a la estrategia de BIMBO de construir un negocio de panificación líder en EE.UU., fortaleciendo la posición del Grupo en mercados clave como los son los estados de California y Texas.

El 11 de diciembre de 2002, la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas de BIMBO acordó la fusión de la Compañía con su empresa subsidiaria Central Impulsora, S.A. de C.V. En virtud de la fusión, la Compañía se convirtió en el titular de las principales marcas del Grupo.

En enero de 2003, BIMBO concretó una alianza estratégica con Wrigley Sales Company (“Wrigley”), para distribuir sus productos. Con este acuerdo, la Compañía, a través de su subsidiaria Barcel, S.A. de C.V., se convirtió en el distribuidor exclusivo, dentro de la República Mexicana, de las marcas de goma de mascar de Wrigley. Esta operación incorporó a la plataforma de confitería del Grupo, una línea de productos de la más alta calidad y otorgó a la Compañía la oportunidad de ofrecer las marcas de goma de mascar estadounidenses más exitosas en la industria, como son *Doublemint*, *Juicy Fruit*, *Spearmint* y *Winterfresh*.

En junio de 2003, la Compañía, en conjunto con su socio Grupo Arteva, S. de R.L., llevó a cabo la venta de la empresa Novacel, S.A. de C.V., dedicada a la fabricación de empaques flexibles, a Pechiney Plastic Packaging, una subsidiaria de la empresa francesa Pechiney, líder mundial en la fabricación de empaques. Previa a esta venta, BIMBO mantenía una participación de 41.8% en el capital social, mientras que su socio era el propietario del resto. Novacel continuará abasteciendo una parte importante de las envolturas flexibles que Grupo Bimbo utiliza, razón por la cual se suscribió un contrato de suministro en términos y condiciones comerciales acordes con las prácticas generales de la industria.

En julio de 2003, la Compañía informó sobre su participación como socio minoritario en un consorcio encabezado por el empresario mexicano Sr. 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 fue del 30% del capital social de este consorcio.

El 22 de septiembre de 2003, la Compañía 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 el mes de octubre del 2004. Con esta operación, Grupo Bimbo volvió a reducir, de manera anticipada, su nivel de apalancamiento, el cual se encuentra estructurado con vencimientos ordenados y distribuidos en el largo plazo.

En noviembre de 2003, Grupo Bimbo informó, que en relación con el comunicado donde se reveló sobre la obtención de una sentencia de primera instancia favorable, relativa al tratamiento fiscal de las pérdidas en enajenación de acciones conforme al segundo párrafo de la fracción XVIII, del artículo 25 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta vigente hasta el 31 de diciembre de 2001; y contra la cual se interpuso un recurso de revisión por el Subprocurador Fiscal Federal de Amparos; lo siguiente:

Previos los trámites de ley, la Primera Sala de la Suprema Corte de Justicia de la Nación resolvió en definitiva el 15 de octubre de 2003 el expediente del amparo en revisión declarando infundado dicho recurso y otorgando definitivamente a Grupo Bimbo el amparo y protección de la Justicia Federal, a fin de que no le resulte aplicable el segundo párrafo de la fracción XVIII, del artículo 25 de la Ley del Impuesto Sobre la renta vigente hasta el 31 de diciembre de 2001.

Debido a dicho fallo, y por virtud de su contenido, BIMBO obtuvo el derecho a deducir en el cálculo de su Impuesto Sobre la Renta del ejercicio 2001, la totalidad de las pérdidas incurridas en las operaciones de enajenación de acciones realizadas en dicho ejercicio, eliminando así la limitante establecida en el precepto legal citado en el sentido de que dichas pérdidas serían deducibles sólo hasta por el monto de las utilidades percibidas en el mismo ejercicio y los cinco siguientes, en el mismo tipo de operaciones.

Por lo anterior, Grupo Bimbo 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 traduciría en un beneficio potencial aproximado de \$1,600, el cual se realizaría al aplicar las pérdidas mencionadas en la determinación de los resultados fiscales correspondientes a los ejercicios 2002 en adelante, mediante los procedimientos e instrumentos jurídicos marcados por la Ley.

Vale la pena mencionar que en febrero de 2004, la Compañía registró un ingreso extraordinario de \$542 relacionado con la recuperación de los impuestos del año 2001.



El 25 de noviembre de 2003 la Compañía informó que, en congruencia con su objetivo de reducir gradualmente su apalancamiento y utilizar eficientemente sus excedentes de efectivo, el 24 de noviembre realizó un prepago por \$138 millones de dólares, reduciendo, así, el 50% del saldo de un crédito sindicado cuya amortización iniciaba en el último trimestre de 2004. Este prepago se sumó a los realizados durante marzo y septiembre de 2003 para totalizar \$263 millones de dólares que se pagaron de manera anticipada durante dicho año.

Grupo Bimbo informó el 18 de marzo de 2004 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. La operación de compra de las empresas de confitería concluyó en mayo de 2004 después de haber obtenido todas las autorizaciones necesarias.

Grupo Bimbo invirtió en esta operación \$290 de los cuales aproximadamente \$27 se destinaron al pago de pasivos financieros. Mediante esta inversión, que fue liquidada con recursos propios, Grupo Bimbo adquirió dos plantas de producción y derechos sobre marcas y productos líderes en la industria de la confitería, tales como *Duvalín*, *Bocadín* y *Lunetas*. Estas empresas registraban ventas anuales cercanas a los \$500.

La Compañía informó que el 14 de mayo de 2004 le fue notificada una resolución judicial de primera instancia que le fue favorable en relación con la aplicación del artículo 25 fracción XVIII de la Ley del Impuesto Sobre la Renta y de los artículos 31 y 32 de su reglamento, vigentes para el año de 1999, referentes a la determinación de pérdidas incurridas en la enajenación de acciones.

Esta resolución no se considera definitiva debido a que la contraparte puede interponer un recurso de revisión. Grupo Bimbo actualmente no tiene certeza sobre el posible resultado en segunda instancia, en caso de que la contraparte presente dicho recurso de revisión. Sin embargo, de ser favorable para Grupo Bimbo, se obtendría un beneficio cercano a los \$240. En caso contrario, el resultado no tendría ningún efecto material adverso.

### **3. Eventos Relevantes**

A continuación se señalan los eventos relevantes ocurridos durante el último semestre de 2004 y el primer semestre de 2005:

#### **Aviso de Grupo Bimbo**

El 4 de octubre de 2004, Grupo Bimbo informó que a raíz de ciertas versiones publicadas la semana previa, la Compañía confirmó que mantenía una participación del 30% en el consorcio encabezado por el empresario mexicano Fernando Chico Pardo para procurar la reestructura financiera y operativa de Compañía de Alimentos Fargo, S.A., de la República Argentina; y que las características de su inversión no se habían modificado.

#### **Acuerdo de Adquisición en el Mercado Mexicano de Confitería**

El 9 de junio de 2005, BIMBO anunció que llegó a un acuerdo de adquisición por ciertos activos y marcas propiedad de Empresas Chocolates La Corona, S.A. de C.V. y sus subsidiarias ("La Corona") en una operación que ascenderá a \$471, que serán liquidados con recursos propios de la Compañía.

La Corona cuenta con presencia en el mercado de confitería mexicano, principalmente en el segmento de chocolates. Durante el año 2004, estas operaciones alcanzaron ventas de aproximadamente \$670. Cuenta con tres plantas de producción y marcas líderes en el mercado. Esta adquisición fue consistente con la estrategia de Grupo Bimbo de consolidarse en los sectores en los que participa y fortaleció su posición en el mercado mexicano de chocolates.

## b) DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

### i) Actividad Principal

#### 1. Estrategia

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

Asimismo, la Compañía, a través de su estrategia general, se orienta al incremento del valor de la misma, reflejándose en un mayor valor para sus accionistas.

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

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

Como parte de esta estrategia y tomando en cuenta que el mercado objetivo del Grupo es la población masiva, a lo largo de su existencia y a través de mantener costos bajos, ofrece a sus consumidores productos de calidad a precios competitivos. (Ver 2) b) i) 5. "Precios").

- **Servicio a clientes.** En todas las marcas del Grupo se está llevando a cabo una nueva segmentación de los clientes, con el objeto de ofrecerles productos y servicios diferenciados que satisfagan sus necesidades específicas. Lo anterior busca además ampliar rentablemente la distribución de nuestros productos a nuevos clientes y optimizar el servicio para los existentes, mejorando así nuestra propuesta de valor.
- **Aprovechamiento de sinergias y consolidación operativa.** BIMBO desarrolla un programa de máximo aprovechamiento de su infraestructura a través de la consolidación de operaciones, lo que le ha permitido y permitirá en el futuro la disminución de costos al evitar duplicidades en sus procesos para hacerlos más eficientes y productivos.
- **Desarrollo del valor de las marcas.** Estudios realizados por BIMBO a nivel nacional muestran que siete de las principales categorías de productos en las que participa (pan de caja, pan dulce, pastelitos, tortillas de maíz, tortillas de harina, tostadas, confitería) son mencionadas como las marcas más recordadas ("*Top of Mind*") por los consumidores. En todos los países donde BIMBO tiene operaciones, cuenta con laboratorios de análisis fisicoquímico, microbiológico y sensorial, así como con plantas piloto para reproducir a escala los procesos de fabricación encaminados al desarrollo y lanzamiento de nuevos productos. Del mismo modo, cuenta con estrictos controles de calidad en diversas etapas del proceso productivo y con procesos de innovación acordes a las necesidades de nuestros consumidores. (Ver 2) b) i) 3. a. "Desarrollo de nuevos productos").

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

- **Apoyo a los insumos estratégicos.** Como parte de la estrategia de abastecimiento oportuno y cumpliendo con las normas más altas de calidad, BIMBO ha establecido contratos de suministro a largo plazo con sus principales proveedores de insumos estratégicos, lo que le permite, entre otras cosas, tener un mayor control en el abastecimiento, crear economías de escala, establecer estándares de calidad de acuerdo con las especificaciones de sus productos, aprovechar sus medios de transporte y llevar un mejor sistema de inventarios. En adición a lo anterior, BIMBO tiene inversiones de carácter minoritario en el capital de algunos de sus principales proveedores de insumos, como es el caso de productoras de harina de trigo, huevo, azúcar, cremas pasteleras, envases y envolturas. Tanto las empresas proveedoras en donde BIMBO mantiene inversiones minoritarias, como las empresas de proveeduría internas y externas, deben operar bajo los estándares de proveedor de clase mundial. (Ver 2) b) i) 4. b. “Insumos de producción y proveedores”).
- **Crecimiento y consolidación de operaciones internacionales.** A fin de lograr una posición de liderazgo a nivel internacional y consolidar a la Compañía como líder en el continente americano, el Grupo ha realizado y podría seguir realizando inversiones, tanto en Latinoamérica como en EE.UU., a través de asociaciones estratégicas y/o adquisiciones de empresas del sector que le permitan obtener una red de canales de distribución y venta todavía más importante, consolidando operativamente a estas regiones. Estas operaciones le han significado y le significarán a BIMBO inversiones de capital, las cuales prevé ir consolidando en el futuro.

El interés de BIMBO por participar en los mercados internacionales, particularmente los latinoamericanos, se debe al gran potencial de crecimiento que presentan éstos en la relación de consumo entre pan tradicional y pan empacado, así como a la creciente participación de la mujer en la vida laboral de los distintos países, aspecto que favorece la preferencia de nuestros productos. (Ver 2) b) i) 2. a. “Sector de Productos de Panificación – OLA”).

Aunado a lo anterior, esta estrategia permite al Grupo capitalizar las experiencias de los diferentes mercados, así como diversificar su concentración geográfica, disminuyendo el riesgo que pudieran presentar los mercados locales en los que participa. (Ver 1) c) “Factores de Riesgo”).

- **Diversificación de productos.** Desde sus inicios, BIMBO se ha caracterizado por ofrecer a sus consumidores no sólo productos de la más alta calidad a un precio competitivo, sino también por brindar a los mismos la alternativa de elegir entre una variedad muy extensa de productos, lo cual le permite alcanzar a los diferentes sectores económicos en las regiones que atiende, al mismo tiempo que aprovecha las sinergias que como Grupo ha desarrollado y las cuales pretende seguir desarrollando en el futuro. (Ver 2) b) i) 2. “Operaciones Principales”).
- **Certificación, mejora e innovación de procesos.** En todas las operaciones del Grupo, sean de manufactura, comerciales o de servicios, se realiza periódicamente la certificación de los procesos de acuerdo a estándares internacionales (ISO 9000, HACCP, GMP, BASC, Bioterrorismo), en conjunto con entidades especializadas nacionales e internacionales (AIB, DNV, GFTC, IMNC, FDA, US Customs Service, Secretaría de Salud, PROFEPA, etc.). Asimismo, BIMBO cuenta con un sistema interno de evaluación, mejora e innovación de procesos para incrementar la productividad y el desempeño de todas las actividades, optimizando el valor que agregan a los resultados de la Compañía. (Ver 2) b) i) 4. e. “Sistema de Calidad”).
- **Estrategia social.** BIMBO siempre ha buscado la formación de una empresa plenamente humana. Ha insistido y seguirá insistiendo en la integración de jefes y colaboradores en una sola misión que es la de servir, atender y satisfacer plenamente al cliente. Asimismo, ha generado y seguirá impulsando en el futuro, un ambiente de trabajo que facilite la integración y la identificación del personal con la Compañía. Su objetivo en esta materia es que el trabajador se vaya desarrollando y con ello se propicie el desempeño productivo y la satisfacción personal. De esta manera es como el Grupo busca corresponder a su compromiso de responsabilidad, tanto externa como interna, no sólo en el aspecto económico, sino también en el social. BIMBO ha sido señalada dentro de las empresas

más admiradas de acuerdo a encuestas realizadas por la revista "Expansión" en los últimos siete años. (Ver 2) b) vi) "Administración de Personal").

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

## 2. Operaciones Principales

Grupo Bimbo es una de las empresas de panificación con mayor presencia a nivel mundial y es líder en México y en varios países de Latinoamérica. La Compañía, a través de sus principales subsidiarias, se dedica a la producción, distribución y comercialización de pan de caja, pastelería de tipo casero, galletas, dulces, chocolates, botanas dulces y saladas, tortillas empacadas de maíz y de harina de trigo, tostadas, cajeta y comida rápida. Asimismo, cuenta con marcas de reconocido prestigio como *Bimbo*, *Marinela*, *Tia Rosa*, *Lara*, *Oroweat*, *Mrs. Baird's*, *Barcel*, *Ricolino*, *Coronado*, *Milpa Real*, *Del Hogar*, *Ideal*, *Plus Vita*, *Pullman* y *Trigoro*, entre otras. BIMBO cuenta con operaciones de manufactura en México, EE.UU., Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Perú, Venezuela y República Checa.

Grupo Bimbo se encuentra organizado en dos divisiones: (i) productos de panificación y (ii) botana salada y confitería. Bajo el primer segmento se encuentran Bimbo, S.A. de C.V. que incluye a las marcas *Bimbo* y *Marinela*; BBU que incorpora a las compañías operadoras en EE.UU.; y OLA que reúne a todas las operaciones en Latinoamérica. Por otro lado, las operaciones de botana salada y confitería se encuentran agrupadas en Barcel, S.A. de C.V. en donde se incluyen las marcas *Barcel*, *Ricolino* y *Coronado*. Adicionalmente, el Grupo tiene negocios complementarios a sus operaciones principales que prestan servicios a las principales compañías del Grupo.

Por áreas geográficas, la Compañía opera en las siguientes regiones: México, EE.UU., Latinoamérica y Europa. Es importante mencionar que los resultados de la operación en Europa se encuentran consolidados en Barcel, S.A. de C.V. en México.

Ventas Netas*	Al 31 de diciembre de		
	2004	2003	2002
México	35,651	33,197	31,253
EE.UU.	13,442	13,344	12,469
Latinoamérica	3,556	3,405	3,534
<b>Consolidado**</b>	<b>51,545</b>	<b>49,100</b>	<b>46,654</b>

\* Cifras en millones de pesos

\*\* En el consolidado se han eliminado las operaciones entre las regiones

### a. Sector de Productos de Panificación

Este sector comprende las siguientes unidades de negocio:

**Bimbo, S.A. de C.V.** Empresa que concentra todas las operaciones de panificación en México, cuyas principales marcas son *Bimbo* y *Marinela*.

***Bimbo***. Se dedica a la fabricación, distribución y comercialización de pan de caja, pan dulce, tortillas empacadas de harina de trigo y de maíz y tostadas, en diferentes presentaciones, así como comida rápida. Por lo que respecta a la línea de pan de caja, Bimbo históricamente ha logrado crecer por arriba del índice demográfico y del PIB logrando promedios de entre 4% y 5% anuales en los últimos años. Lo anterior debido a que en los últimos años se ha observado un cambio importante en la preferencia y necesidades de los consumidores de adquirir pan empacado, cuya duración es mayor a la del pan

tradicional. Adicionalmente, esta división ha sido muy activa en la introducción de nuevos productos cuyas características han logrado satisfacer las necesidades de los consumidores. En cuanto al pan dulce, Bimbo ha seguido una estrategia de producción, distribución y comercialización de productos tradicionales de la panadería mexicana, pero además ha buscado diferenciarse de ellos ofreciendo opciones novedosas al consumidor, los cuales comercializa en diferentes variedades y presentaciones y, al igual que el pan de caja, resultan una excelente alternativa para los consumidores. Hemos de resaltar el lanzamiento de distintas barras saludables, como son Bran Frut, Multigrano-Linaza y Silueta, que por ajustarse a las necesidades del consumidor, se han convertido en las líderes en este segmento.

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

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

Línea de producto	Marcas
Pan de caja (blanco, integral, especializados)	Bimbo, Sunbeam*, Wonder
Pan dulce	Bimbo, Tia Rosa
Pan tipo telera	Del Hogar
Tortillas de harina de trigo	Tia Rosa, Del Hogar, Wonder
Tortillas de maíz y tostadas	Milpa Real, Del Hogar, Kodyz
Barras de cereal	Bran Frut, Doble Fibra, Multigrano-Linaza, Silueta
Comida rápida	Lonchibon

\*Bajo licencia de uso de marca en México

**Marinela.** Nace en 1956 en la Ciudad de México, con la producción de pastelitos como el *Gansito*, producto que desde su introducción en 1957 ha contado con una importante aceptación por parte del consumidor. En 1992, la Compañía realizó la adquisición de Galletas y Pastas Lara, S.A. de C.V., lo que le permitió ingresar de manera importante al sector de galletas tradicionales tipo "marías" y galletas saladas, así como al mercado de galletas populares.

Actualmente, Marinela está dedicada a la producción, distribución y comercialización de diversos productos de pastelería, pays y galletas, principalmente, bajo las siguientes marcas:

Línea de producto	Marcas
Pastelería	Marinela, Suandy, Wonder
Galletas	Marinela, Lara, Suandy, Tia Rosa

De manera conjunta con Bimbo, Marinela ocupa un lugar preferente en los mostradores de la mayoría de las misceláneas y pequeños comercios en México.

**BBU, Inc.** Empresa que controla las operaciones del Grupo en EE.UU.

Estas operaciones se dedican a la manufactura, distribución y comercialización de pan y tortillas, entre otros, así como a la distribución de productos con marcas mexicanas en los segmentos de panificación, confitería y botana salada que son exportados desde México enfocados al mercado hispano. Actualmente, BBU cuenta con 14 plantas de producción en EE.UU., ubicadas en los estados de California, Colorado, Oregon y Texas.

Además de un sistema de distribución propio en los estados de California, Colorado, Illinois, Kansas, Nevada, Oklahoma, Oregon y Washington; BBU cuenta con distribución a través de terceros en Arizona, Florida y Texas.

La expansión internacional le ha significado a BIMBO inversiones importantes de capital. Entre las más importantes se encuentra la adquisición en 1998 de Mrs. Baird's. Entre las líneas de productos que maneja esta última se encuentran las de pan de caja, bollería y distintas variedades de pastelitos tradicionales en EE.UU. Asimismo, en marzo de 1999 fue adquirida la empresa Four-S, ubicada en el estado de California, dedicada a la panificación. En 2002, BIMBO realizó la adquisición más grande de su historia al comprar de George Weston las operaciones de *Oroweat* y *Entenmann's* en el oeste de EE.UU. (Ver 2) a) 2. "Historia").

Estas adquisiciones han contribuido a consolidar la presencia del Grupo en EE.UU., ya que le permiten ampliar su presencia en la población de origen anglosajón. Asimismo, le permiten consolidar sus operaciones en ese país con marcas de prestigio en EE.UU., donde en los últimos años, la población de origen hispano ha crecido de manera significativa.

Lo anterior, le ha dado al Grupo una mayor solidez, dado que una buena parte de los activos de la Compañía se encuentran fuera de las fronteras mexicanas y la aportación de las operaciones en EE.UU. a las ventas totales del Grupo es importante, disminuyendo de esa forma los riesgos por fluctuaciones cambiarias. (Ver 2) b) i) 1. "Estrategia" y 1) c) "Factores de Riesgo").

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

Línea de producto	Marcas
Pan de caja y bollería	Oroweat, Mrs. Baird's, Weber's*, Bimbo, Thomas**, Francisco**, Old Country**, Bohemian Heart*
Pan dulce, pastelitos y galletas	Mrs. Baird's, Entenmann's**, Bimbo, Marinela
Tortillas	Tia Rosa, Bimbo

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

\*\* Bajo licencia de uso en el oeste de EE.UU.

**OLA.** Organización encargada de coordinar las operaciones del Grupo en Latinoamérica.

Estas operaciones se iniciaron mediante la construcción de plantas propias, asociaciones estratégicas y adquisiciones en determinados países. Sus operaciones se ubican en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Perú y Venezuela, representando un mercado potencial de 325 millones de consumidores.

Durante el año de 2001, BIMBO llevó a cabo adquisiciones en esta zona geográfica, como lo fueron la adquisición de Plus Vita, Ltda. en Brasil en el mes de marzo de 2001 y la adquisición de ciertos activos productivos pertenecientes a Gruma, S.A. de C.V., en la República de Costa Rica. (Ver 2) a) 2. "Historia").

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

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

Línea de producto	Marcas
Pan de caja y bollería	Bimbo, Ideal, Holsum, Tulipán, Cena, Monarca, Bontrigo, Pyc, Wonder, La Mejor, Trigo, Pullman, Plus Vita, Tulipán, Breddy, Tradiçao, Pan Todos, Fuch's
Pan dulce	Bimbo, Pullman, Plus Vita, Ideal
Pastelitos y galletas	Marinela, Marisela, Ana María

BIMBO ha decidido participar en los mercados de América Latina debido al potencial de crecimiento que éstos representan en la relación de consumo entre pan tradicional y pan empacado, así como en atención a las tendencias de consumo observadas en los últimos años, las cuales muestran que el consumo de pan empacado ha crecido gracias al aumento en la participación laboral de la mujer en la vida productiva de los distintos países. (Ver 2) b) i) "Estrategia – Crecimiento y consolidación de operaciones internacionales").

En la siguiente tabla se muestra la participación de mercado del pan tradicional y el empacado en algunos países de la región:

	Al 31 de diciembre de 2004					
	Argentina <sup>(2)</sup>	Brasil <sup>(1)</sup>	Chile <sup>(1)</sup>	Colombia <sup>(1)</sup>	Perú <sup>(1)</sup>	Venezuela <sup>(2)</sup>
Pan tradicional	98%	95%	97%	94%	99%	94%
Pan empacado	2%	5%	3%	6%	1%	6%

<sup>(1)</sup> Fuente: A.C. Nielsen

<sup>(2)</sup> Fuente: Investigadora de Mercado CCR

## b. Sector de Botanas y Confitería

**Barcel, S.A. de C.V.** Empresa que concentra todas las operaciones de botanas saladas, dulces y chocolates en México, cuyas principales marcas son *Barcel*, *Ricolino* y *Coronado*.

**Barcel.** Inició sus operaciones con la compra de una fábrica de botanas en la ciudad de Querétaro en 1977 y en 1978, lo que dio origen a Productos Nubar, S.A. de C.V. Posteriormente, se realizó la construcción de dos plantas, una en Gómez Palacio, Durango en 1982 y otra en Lerma, Estado de México en 1990, en donde se producen y comercializan botanas saladas. En 1999, se iniciaron operaciones en Mexicali con una línea para elaborar productos de maíz. En 2004, se construyó una planta en Mérida, Yucatán, y se tomó el control de las operaciones de la planta de tortillas y tostadas de maíz en Atitalaquia, Hidalgo, la cual era anteriormente operada por Bimbo, S.A. de C.V.

Barcel cuenta con cuatro plantas de producción ubicadas en México. En la actualidad, Barcel exporta productos a EE.UU., logrando una buena aceptación, tanto en consumidores de origen hispano como en grupos de consumidores de origen anglosajón. Adicionalmente, su comercialización llega a algunas ciudades del continente europeo a través de *Park Lane*, identificando a sus productos como 100% mexicanos.

Los productos que Barcel produce y comercializa se muestran en la tabla siguiente:

Línea de producto	Marcas
Papa	Línea Chips, Ondas, Paprizas, Papa-tinas
Maíz	Línea Takis, Runners, Chipotles, Tostachos, Big Mix
Extruídos	Chicharrón de cerdo y de harina, Línea Cronchers, Retas

Línea de producto	Marcas
Cacahuates	Hot Nuts, Golden Nuts, Kiyakis, Pepitas, Cacahuates Barcel
Palomitas de maíz	Karameladas pop

**Ricolino.** Produce, distribuye y comercializa chocolates, cubiertos de chocolate, confitados, gomas de mascar, gomitas, grageas aciduladas, caramelos, paletas, dulces tradicionales y cajetas, a través de seis plantas de producción y tres centros de acopio ubicados en México y una planta de producción en la República Checa. Asimismo, cuenta con operaciones importantes de exportación hacia EE.UU., Sudamérica y Europa. En 1998, Ricolino compró la marca *Park Lane* formando una nueva empresa bajo ese nombre, la cual se dedica a la distribución de productos de confitería en Alemania que comercializa los productos bajo su marca en países de Europa Oriental y Asia.

En febrero de 1999, Barcel, S.A. de C.V. se asoció con la empresa Dayhoff en EE.UU., adquiriendo una participación inicial en el capital de 50%. En el 2002, la participación de BIMBO aumentó al 70% del capital y en el 2004 se adquirió el total de las acciones. Con esta compra, Barcel, S.A. de C.V. obtuvo canales de distribución establecidos, así como marcas de prestigio que le permiten fabricar y distribuir productos con importante valor agregado.

En el año 2000, BIMBO, a través de Ricolino, adquirió dos plantas de confitería ubicadas en Viena, Austria y Ostrava en la República Checa, cuya producción consistía en barras de chocolate, huevos de chocolate con sorpresa y gomas de grenetina. Estas adquisiciones han permitido a Ricolino la comercialización de su marca *Park Lane* en Europa y le han brindado la oportunidad de exportar productos hacia EE.UU. y México. Durante el segundo semestre de 2002, la Compañía decidió cerrar la planta localizada en Viena, debido a los altos costos de operación.

En virtud del acuerdo alcanzado en enero de 2003 entre Wrigley Sales Company y Ricolino, éste último se convirtió en el distribuidor exclusivo dentro de la República Mexicana de los productos de goma de mascar de la empresa Wrigley, como *Winterfresh*, *Spearmint*, *Juicy Fruit* y *Doblemint*. (Ver 2) a) 2. "Historia").

En el mes de mayo de 2004, Barcel, S.A. de C.V., compró a Joyco, dueña de las marcas *Duvalín*, *Bocadín*, *Lunetas* y *Duvaletas*. Con estas adquisiciones, Ricolino consolidó su liderazgo en el segmento de confitería.

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

Línea de producto	Marcas
Cajeta	Coronado, Yopi
Caramelos y paletas	Chiclosos Coronado, obleas Coronado, Duvaletas, paletones Coronado
Chocolates	Figuras de chocolate, Chocosorpresa, Bon-o-bon*, Bocadín
Confitados	Lunetas, Chocoretas, Almendras
Cubiertos de chocolate	Paleta Payaso, Bubulubu, Kranky, Pasitas con cubierta sabor chocolate, Chocopaleta Payaso
Golosinas untables	Duvalín
Goma de Mascar	Chick's, Wrigley's
Gomitas	Panditas, Moritas, Dulcigomas, Gomilocas, Just Fruttie, Park Lane, Dayhoff
Grageas aciduladas	Pecositas

\*Producto fabricado por Arcor, S.A.



### **c. Negocios Complementarios**

En este sector se ubican las empresas que prestan servicios a las principales compañías del Grupo, entre las que se encuentra Moldes y Exhibidores, S.A. de C.V., empresa dedicada al diseño, producción, ensamblaje de productos de exhibición o productos para el punto de venta, además de la fabricación de jaulas y dolys.

### **3. Productos**

Al 31 de diciembre de 2004, BIMBO producía más de 4,500 productos, cuyas líneas principales se describieron anteriormente. (Ver 2) b) i) 2. "Operaciones Principales").

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

#### **a. Desarrollo de nuevos productos**

Grupo Bimbo considera que la adecuada nutrición de la población es un tema relevante y dado que las tendencias del mercado se orientan cada vez más hacia estilos de vida saludables, el desarrollo de nuevos productos se ha enfocado a satisfacer estas tendencias con formulaciones innovadoras y nutritivas, siendo la flexibilidad y velocidad, elementos fundamentales en la concepción, desarrollo y elaboración de estos nuevos productos.

La educación al consumidor en aspectos de nutrición es igualmente primordial para la Compañía, que por diferentes medios se ha impuesto la meta de promover y estimular la alimentación balanceada, la actividad física y los estilos de vida saludables. Lo anterior contribuye a que el consumidor pueda decidir, de manera informada, entre las alternativas de productos, aquellas que deben ser incluidas dentro de una dieta correcta, en donde el pan tiene un lugar preponderante.

Es importante mencionar que Grupo Bimbo también participa proactivamente en el desarrollo de la normalización en México para propiciar la competitividad de nuestros productos a nivel nacional e internacional. Adicionalmente, la Compañía, de manera conjunta con el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), participa en el programa AVANCE, que promueve el desarrollo tecnológico en las industrias. Asimismo, promueve actividades de vinculación tecnológica con las Universidades y centros de investigación.

Por otro lado, tiene acuerdos con sus principales proveedores, que interactúan en este proceso como socios estratégicos, aportando su conocimiento en diferentes especialidades.

Existen diferentes grupos de especialistas para el desarrollo de productos en diferentes categorías, que cuentan con laboratorios e instalaciones para la elaboración de prototipos, prueba y validación de nuevos ingredientes, estudios de funcionalidad, evaluación de nuevos procesos de fabricación, etc. Asimismo, cuenta con un centro de desarrollo de nuevos productos y un comité que determina qué productos en desarrollo deben continuar adelante hasta llegar a los mercados de prueba.

En el 2004, se introdujeron productos novedosos y conceptos saludables, que pasaron del mercado de prueba al de venta a nivel nacional, tanto en el ramo de la panificación como en el de botanas, tales como el pan tostado *Doble Fibra*, *Pan Blanco Light*, ambos de la marca Bimbo, y los panes integrales Oroweat. En el mercado de barras destacó el lanzamiento de las barras Multigrano-Linaza y la barra silueta de Bimbo. Bajo la marca Marinela se lanzaron nuevos sabores de las galletas Príncipe y el Polvorón, así como nuevos productos como el Hip Hop, Chok's y Bizcos. Barcel lanzó *Takis Huakamole*, *Retas*, *Chip's a la Diabla*, *Chip's bajas en sodio* y diversas botanas reducidas en grasa como *Nubes*. Bajo la marca Ricolino se desarrollaron productos de confitería como *Chocopaleta Payaso*, *Gomilocas*

Ranas, Frutiyogus, diversas *Chocosorpresa* y *Figura de Chocolate*; y Cajeta Ligera bajo la marca Coronado; entre otros, así como diversos productos para exportación. Asimismo, se lanzaron conceptos de temporada como *Pingüinos* Halloween y *Gansito* Navidad.

Asimismo, en EE.UU. se lanzaron diversos panes integrales bajo la marca *Oroweat* y nuevas presentaciones en caja de Honey Buns, Pies y Cinnamon Rolls de *Mrs. Baird's*. De *Entenmann's*, se lanzaron varios sabores de Danish (Blueberry, Cheese y Caramel Danish) y diversos pasteles como Carrot Cake y Dulce de Leche Cake, entre otros. También resaltó la penetración de nuevos productos con marcas mexicanas, como el pan Bimbo Doble Fibra y las barras Bran Frut de Bimbo, entre otros.

En Latinoamérica también se lanzaron un gran número de nuevos productos entre los que destacan una línea completa de panes y tostadas Light en Argentina; panes Siete Granos, de Lino y Max Integral en Brasil; y Pan Diet y Pan Pita Blanco e Integral de *Ideal* en Chile, así como productos de temporada en varios países.

Es importante destacar que como parte del interés de Grupo Bimbo en ser una empresa líder en el sector, a principios del año 2004, la Compañía lanzó el Premio Panamericano de Nutrición, Ciencia y Tecnología de Alimentos en cuatro zonas: México, Estados Unidos, Centro y Sudamérica, con el propósito de impulsar la investigación y los avances en el conocimiento en estas áreas, contribuyendo así al mejoramiento de la calidad en los alimentos procesados y el estado nutricional de la población.

Asimismo, fue instituido el Consejo de Innovación, cuya formación responde a la necesidad de conocer las tendencias y oportunidades de innovación identificadas en el entorno y que permitirán definir estrategias enfocadas a las diversas marcas y categorías de productos que se elaboran en el Grupo. Básicamente, se analizan tres aspectos relevantes: 1) desarrollo de productos, 2) comunicación al consumidor y, 3) análisis de la competencia.

## **b. Estacionalidad**

Los productos de la Compañía muestran en la mayoría de sus categorías un comportamiento estacional, con niveles mayores de consumo en épocas de fiestas, temporadas de lluvia y épocas caracterizadas por temperaturas bajas, mientras que los niveles menores se presentan durante el verano, debido a las vacaciones escolares, y en las épocas de temperaturas más elevadas. Sin embargo, durante las épocas de menor consumo, BIMBO ha desarrollado diversas promociones, mismas que aplica constantemente en las diferentes geografías donde opera, que le han permitido estabilizar la demanda de sus productos. (Ver 2) b) i) 6. "Publicidad y Promoción").

## **4. Procesos Productivos**

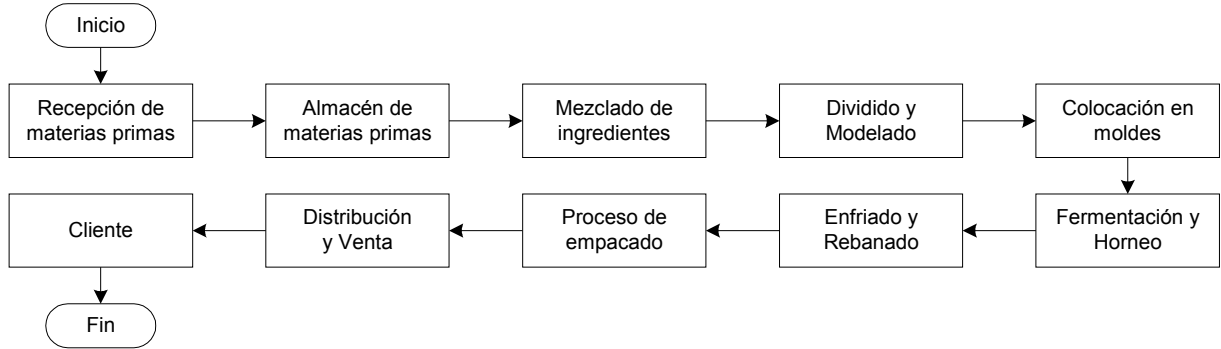
### **a. Procesos Productivos**

Los equipos utilizados en los procesos de manufactura de la Compañía cuentan con tecnología de punta, que entre otros incluye, tecnología de control de procesos, automatización, control de operación y/o elaboración de producto, logrando así una alta competitividad en el costo por producto.

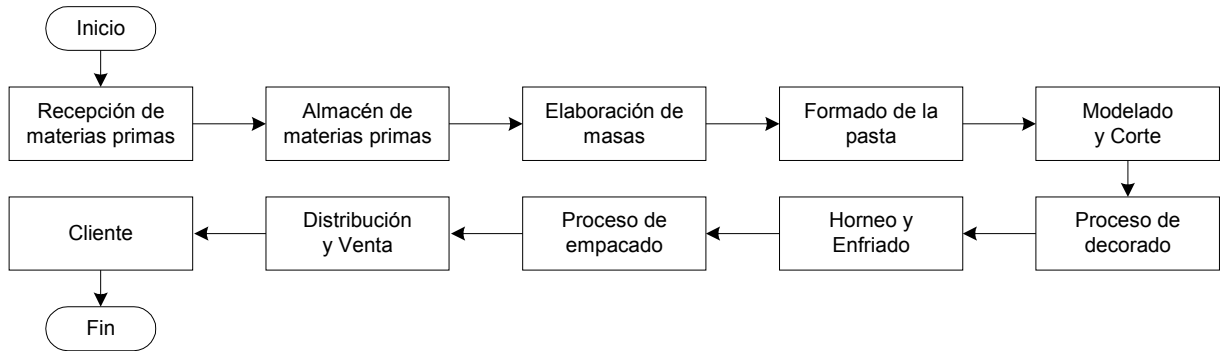
Debido a las diversas líneas de productos que maneja la Compañía, se tienen procesos diferentes para la elaboración de sus productos; sin embargo, todos los procesos se realizan de manera similar en forma continua y automatizada.

A continuación se presentan, a manera de ejemplo, diagramas de algunos de los procesos para las líneas de pan empacado, pan dulce pan congelado y botanas saladas. Cabe mencionar que los diagramas corresponden a los principales procesos productivos, sin embargo, se tienen procesos diferentes para la elaboración de otros productos alimenticios como: tortillas, chocolates, cacahuates, cajetas, etc.

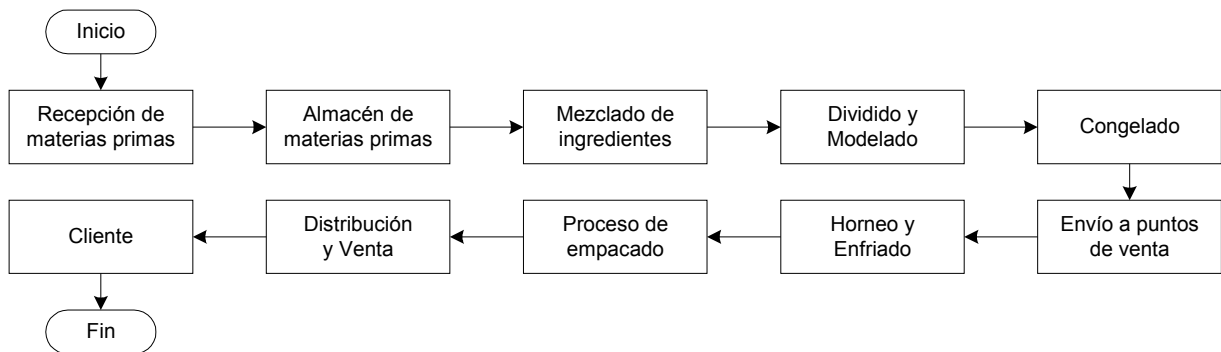
### PAN EMPACADO



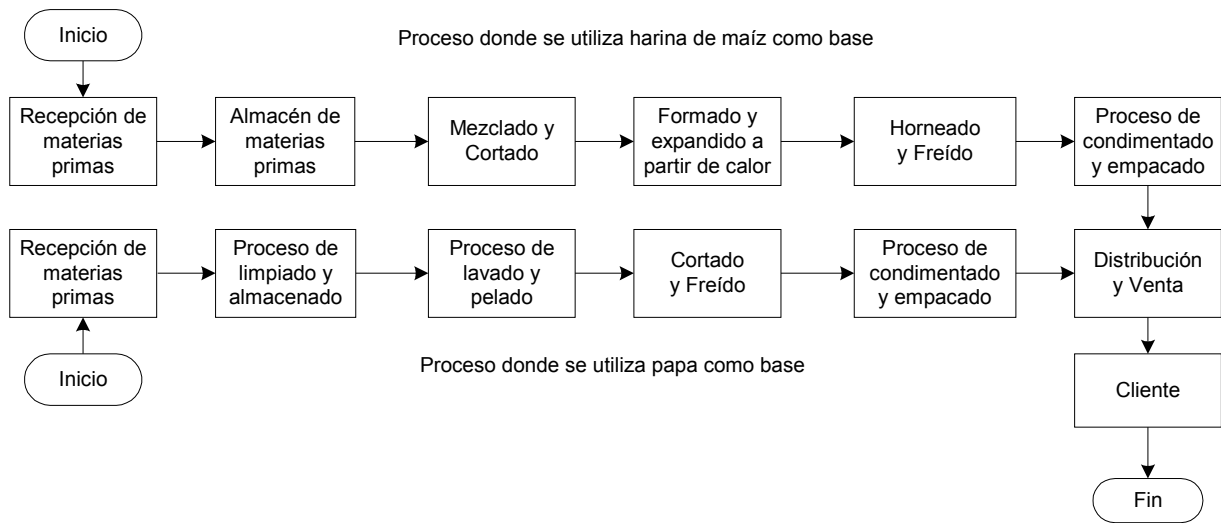
### PAN DULCE



### PAN CONGELADO



## BOTANA SALADA



### b. Insumos de producción y proveedores

Para la Compañía, los insumos que utiliza son un factor determinante en la elaboración de productos de alta calidad, por lo que cuenta con un sistema riguroso de adquisición de materiales que incluye, entre otros, especificaciones de cada insumo y materiales de empaque, entrega de un certificado de calidad emitido por cada proveedor, análisis de los materiales en los laboratorios propios del Grupo, o bien, en laboratorios externos y auditorías (HACCP por aseguramiento de calidad) a proveedores.

La harina de trigo es el principal insumo de producción de la Compañía. Esta proviene de la molienda de trigo fuerte y trigo suave, donde la primera se utiliza para la elaboración de panes y tortillas, mientras que la segunda es utilizada para la fabricación de pasteles y galletas.

Para la obtención de los tipos de harina de trigo utilizados en la panificación y otros procesos productivos de BIMBO, se requiere de trigo con un alto contenido en proteínas. En México, el trigo con tales especificaciones es escaso, por lo que la Compañía exige a sus principales proveedores cumplir con altos estándares de calidad. A este respecto, es importante destacar que, actualmente BIMBO se encuentra apoyando el desarrollo de trigos en territorio mexicano.

El trigo, que es la principal materia prima de la harina de trigo, es un producto que se rige bajo los lineamientos de los mercados y precios internacionales cotizando su valor en dólares. Atendiendo a lo anterior, y debido a que este insumo tiene una importancia considerable en los costos de producción y ventas del Grupo, la administración de BIMBO se preocupa especialmente de: (i) dar un seguimiento sistemático al comportamiento de los precios, la producción, los inventarios y la calidad de la harina de trigo y del trigo; y (ii) establecer coberturas. (Ver 1) c) 3. "Riesgos Relativos a BIMBO – Situación Internacional y Abastecimiento de la Harina de Trigo").

El manejo de los insumos de producción es igualmente un factor importante para lograr los objetivos de calidad y frescura de los productos que elabora BIMBO, razón por la cual cuenta con un eficiente y continuo proceso de recepción, almacenamiento y distribución de insumos.

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

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

Insumo	México	EE.UU.	Latinoamérica
Harina de Trigo	Grupo Altex Molino ARIC Harinera La Espiga Harinera Irapuato Horizon Milling Harinera del Sureste	Cereal Food ADM Milling Conagra Flour Milling Cargill Flour Milling Okeene Milling	Bunge Alimentos Cooperativa Agraria Moinho Pacifico Molino San Cristobal Cargill  Molino Santa Marta Alicorp La Estampa
Azúcar	Beta San Miguel EDF Mann	California and Hawaiian Sugar Co. Amalgamated Sugar Co. Imperial Sugar Co.	Iansagro Coopersucar Ingenio Azucarero San Martín de Tabacal Distribuidora Molina Ingenio Rio Paila Ingenio Mayagüez Amerop
Huevo líquido y en polvo	Ovoplus Alimentos La Granja	Henningson Egg Co. Cutler Egg Co.	   Salto's Alimentos FamaOvos (DMR) Agricovial Ovosur Granjas Avícolas Unidas
Mantecas y Aceites	Cargill Santa Lucía Hidrogenadora Yucateca Industrializadora de Manteca Oleofinos	Cargill Refined Oil ACH Foods ADM Oil Bunge Foods	Bunge Alimentos Cargill Molino Cañuelas Alicorp Team Camilo Ferron Chile Braswey Alpamayo
Leche en polvo descremada	Lamesa Nutrical	Far West Distributors Berkshire Dairy & Food Challenge Dairy Co.	Surlat Verónica Central Distr. Prod. Lácteos New Zealand Dairy Prod. Colanta
Harina de Maíz	Maseca Minsa	Azteca Milling Corp.	

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

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

La Compañía tiene como política contar con proveedores que cumplan con estándares de clase mundial y que garanticen la obtención de materiales y/o servicios en donde la relación costo/calidad proporcione

el mayor valor agregado al consumidor final. Esto significa que la Compañía ha buscado tener los precios de abastecimiento más bajos, dándole prioridad, tanto a la calidad como al servicio. En relación con lo anterior, BIMBO ha venido modernizando sus prácticas de compras, a través de la implementación de modelos de abastecimiento estratégico y de la utilización de subastas inversas vía Internet, que han permitido reducir el costo total en varias categorías estratégicas.

### c. Consumo de energéticos

Los principales energéticos que consume el Grupo son: energía eléctrica, gas natural, gas licuado de petróleo, gasolina y diesel.

La Compañía cuenta, en la mayoría de sus instalaciones productivas, con generación de energía eléctrica alterna para emergencia, con la finalidad de asegurar el suministro continuo de ésta, garantizando la seguridad de sus trabajadores y la integridad de sus equipos y minimizando así el impacto que cualquier eventualidad en el suministro de energía pudiera tener en el servicio a clientes y consumidores. Actualmente se están evaluando proyectos de generación de energía eléctrica con fuentes renovables de energía para ayudar al desarrollo sustentable.

Con respecto al diesel y la gasolina, que son utilizados en la flota de equipo de transporte y distribución, el Grupo cuenta con estaciones de gasolina y diesel ubicadas dentro de sus instalaciones, las cuales son abastecidas en forma regular. Además, cuenta con un número importante de vehículos que usan gas LP y diesel en lugar de gasolina, que son utilizados en las grandes ciudades con el fin de proteger el medio ambiente.

No obstante que la Compañía cuenta con un número muy importante de instalaciones y vehículos que se encuentran trabajando en forma continua, los consumos energéticos no representan una partida importante con relación a sus costos.

### d. Inventarios

#### Insumos de Producción

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

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

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

- **Locales.** Son aquellos cuya negociación se realiza de manera corporativa, pero la solicitud de éstos, así como su almacenamiento, se maneja directamente por cada una de las plantas.
- **Centralizados e importados.** Son aquellos cuya negociación y pedidos se manejan de manera corporativa y sólo el almacenaje se realiza en cada una de las plantas (a nivel nacional).

#### Productos Terminados

De acuerdo al modelo de distribución actual, los inventarios de productos terminados de panificación son prácticamente nulos, debido a que la producción diaria es transportada de manera inmediata a los centros de distribución, grandes clientes y/o agencias para ser distribuida a los puntos de venta. En el caso de botana salada y confitería, se tiene un promedio de tres días de inventario en las agencias.

El bajo nivel de inventarios de producto terminado se debe a que las órdenes de producción de la gran mayoría de los productos que elabora la Compañía tienen como base los pedidos que cada vendedor genera de acuerdo a la demanda diaria, apoyados también en la estadística de consumo por tipo de mercado, cliente y estacionalidad.

No obstante, debido a la incorporación de tecnologías que proporcionan mayor vida de anaquel al producto terminado y conforme a sus características particulares, algunos productos secos y de larga vida, tales como pan tostado y molido, galletas, dulces, chocolates y botanas saladas se mantienen en inventario por periodos mayores de tiempo.

El flujo de información diario entre las áreas de manufactura, logística y comercial permite ubicar y controlar los inventarios de producto terminado por cantidad y tipo.

### **Productos de Devolución**

Los inventarios de productos de devolución representan aproximadamente 8.0% del total de las ventas netas del Grupo. Su rotación se realiza de manera rápida y eficiente, soportada en políticas y lineamientos específicos en las plantas y agencias de distribución que establecen de manera puntual su destino, ya sea mediante su recuperación, comercialización y/o disposición final. (Ver 2) b) ii) 3. "Ventas").

### **e. Sistema de Calidad**

La Compañía tiene plena conciencia de la importancia y la necesidad de la calidad, es por eso que trabaja con un modelo de Gestión de Calidad. Un elemento fundamental de este sistema es la consistencia en la calidad e inocuidad del producto, así como el respeto al medio ambiente. Cada vez es más importante la inocuidad de todo alimento y su control a lo largo de toda la cadena de valor para evitar que pueda afectar la salud de los consumidores. Para Grupo Bimbo, la calidad es uno de sus valores y derivado de lo anterior, la implementación del sistema está encaminada a tener un control estricto y una mejora de insumos, procesos y manejo de producto terminado para dar confianza a nuestros clientes y consumidores sobre nuestra capacidad de cumplir con sus requisitos y con los más rigurosos estándares mundiales de la industria alimenticia.

Como resultado de lo anterior, a la fecha, Grupo Bimbo cuenta con 27 plantas certificadas con la norma ISO 9000, 27 plantas con el certificado HACCP, mientras que en el caso de las plantas exportadoras se cuenta con certificados BASC para asegurar nuestras operaciones contra el narcotráfico. Todos estos certificados son otorgados por instituciones independientes de reconocido nivel, prestigio y presencia internacional como AIB, DNV, GFTC y el US Custom Service, que en su conjunto garantizan la consistencia, calidad e inocuidad de nuestros procesos y productos.

### **f. Productividad**

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

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

## **5. Precios**

La política general de la Compañía con relación a los precios de sus productos se basa fundamentalmente en las condiciones generales de mercado y costos de sus insumos de producción. (Ver 3) d) i) “Resultados de Operación”).

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

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

Cabe mencionar que los productos de BIMBO no están sujetos a controles de precios por parte del gobierno mexicano. (Ver 1) c) 1. “Riesgos Relativos a México – Control de Precios”).

## **6. Publicidad y Promoción**

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

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

Asimismo, durante las épocas de menor consumo, la Compañía lanza al mercado campañas promocionales donde se ofrecen a los consumidores alternativas al consumo de sus productos, o bien, se realizan promociones de los mismos y se aprovechan eventos especiales para el lanzamiento de promocionales o productos nuevos relacionados con ese evento en particular, por ejemplo, eventos deportivos y estrenos de películas, entre otros. (Ver 2) b) i) 3. b. “Estacionalidad”).

Cada línea de productos establece su presupuesto de publicidad de acuerdo con sus necesidades, sobre un porcentaje fijo sobre las ventas de cada producto en lo individual.

## **7. Tecnología y Sistemas de Información**

### **a. Tecnología**

La Compañía, a través de su área de investigación y desarrollo, se enfoca a la tecnología aplicada efectuada por grupos especializados en panificación, confitería y botanas saladas. Entre los rubros de investigación más importantes se encuentran: mayor vida de anaquel de los productos, desarrollo de nuevos productos, extensión de variedades de productos, productos saludables y étnicos, mejora de calidad de los productos, desarrollo de nuevos ingredientes y optimización en el uso de estos,



investigación en mejoramiento de productos agrícolas, aseguramiento de calidad, cambios de proceso, automatización de procesos, análisis en línea de producción y cambios de empaques.

Debido a que los mercados se tornan cada día más exigentes, las tecnologías usadas han tenido que evolucionar para obtener mejoras en los procesos y en los productos que se elaboran, tales como el aumento sustancial de fibra dietética y el uso de grasas más saludables; retos tecnológicos que se han tenido que abordar para todas las categorías de productos en los diferentes mercados.

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

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

La Compañía desarrolla muchos de los diseños de tecnología y automatismos relacionados; sin embargo, en lo concerniente a la fabricación de la maquinaria, se recurre a la contratación de terceros, en donde a fin de proteger la propiedad del diseño creado, la Compañía acuerda con el proveedor firmar un convenio de confidencialidad. Los desarrollos tecnológicos logrados por BIMBO son debidamente patentados o asegurados ante el IMPI. (Ver 2) b) iii) "Patentes, Licencias, Marcas y Otros Contratos").

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

## **b. Sistemas de Información**

Los sistemas de información automatizados que utiliza BIMBO, son tanto a nivel operativo como a nivel gerencial y se han desarrollado en diversas etapas, siendo la más actual el proyecto BIMBO XXI. Los sistemas de información operativos enlazan sus procesos desde la recepción de insumos de producción hasta la liquidación en el proceso de venta, logrando mayor control y eficiencia operativa.

En relación con los sistemas de información gerencial, estos realizan una síntesis de la información operativa que se ha concentrado a partir de las diferentes fábricas y agencias en todos los sectores del negocio. Una vez que los sistemas generados a partir del proyecto BIMBO XXI estén instalados en las fábricas y debido a que los datos estarán almacenados centralmente, el sistema gerencial podrá utilizarse de manera más generalizada.

Uno de los principales objetivos de la integración de los sistemas mencionados anteriormente es que, dentro de la estructura organizacional de BIMBO, se permita delegar la máxima responsabilidad a cada uno de los miembros de la organización, incluidos los niveles más bajos del organigrama, para de esta manera contar con un sistema descentralizado en la toma de decisiones. (Ver 2) b) vi) "Administración de Personal").

En marzo del 2000, BIMBO inició el desarrollo del proyecto BIMBO XXI, con el cual se está implementando una solución de negocios particular, integrada por un sistema para la racionalización de recursos de tipo ERP, una base de datos con capacidad para administrar grandes volúmenes de

información y los correspondientes sistemas de apoyo y soporte. Con dicho proyecto se espera que se generen beneficios, tanto en los procesos administrativos, como en la operación, simplificando y comunicando cada una de las operaciones.

Al 31 de diciembre de 2004, el sistema estaba instalado y operando en todas las plantas de Grupo Bimbo con excepción de Centroamérica. De esta manera, el ERP ya está operando en el 95% de las operaciones.

Al cierre del año 2004, en México estaba instalada esta plataforma en todas las plantas de Bimbo (22), Marinela (8) y Barcel (7), incluyendo las 3 plantas de Pan del Hogar y 1 planta de Fripan. También quedó instalada la suite financiera en el Corporativo, así como los procesos de consolidación a nivel global. En EE.UU. la plataforma estaba instalada al 100% en las plantas que tiene Grupo Bimbo en ese país; mientras que en el caso de Latinoamérica, durante el año 2004, se llevó a cabo la instalación de esta plataforma en Perú y Venezuela, con lo que sólo queda pendiente para el año 2005 la instalación en Centroamérica.

Como parte del proyecto BIMBO XXI, al 31 de diciembre de 2004, estaban funcionando 26,000 hand helds y se espera que para finales de 2005 se instalen 1,000 equipos adicionales.

Asimismo, durante 2004 se concluyó la construcción del nuevo sistema comercial para la Compañía, denominado SICOM (Servicios Comerciales), y actualmente está en fase de prueba piloto en la agencia "El Segundo" en California, EE.UU. Se planea desplegar este sistema en la parte oeste de nuestras operaciones en ese país durante el año 2005.

## **ii) Canales de Distribución**

### **1. Proceso de Distribución y Ventas**

Dentro de las estrategias del Grupo, la distribución directa a los puntos de venta ha sido uno de los factores clave del éxito, por lo que en el área comercial se emplea a 43,562 personas. La Compañía ha desarrollado una de las flotillas de ventas más grandes del continente americano al contar con más de 25,000 unidades propias, y más de 1,500 unidades en distribución tercerizada y/o mediante operadores independientes, tanto en EE.UU. como en Sudamérica.

Diariamente, la fuerza de ventas se encarga de visitar a poco más de 1.5 millones de puntos de venta, saliendo de plantas, agencias y bodegas, que a su vez pueden albergar en sus instalaciones a más de una marca, por lo que dentro de una instalación se pueden ubicar varias agencias.

La Compañía cuenta con 804 agencias de distribución. Cada una de ellas depende operativamente de una planta específica, aunque dicha agencia no se encuentre ubicada cerca de la planta de la que depende.

La flotilla de vehículos de reparto está compuesta en su mayoría por unidades tipo "Vanette" y "Nissan", así como por unidades de mayor tamaño (rabones) para la distribución a grandes clientes. La transportación primaria, es decir, de fábrica a agencia, se realiza mediante ensambles trailer semi remolque sencillos o dobles, dependiendo de la legislación del país correspondiente.

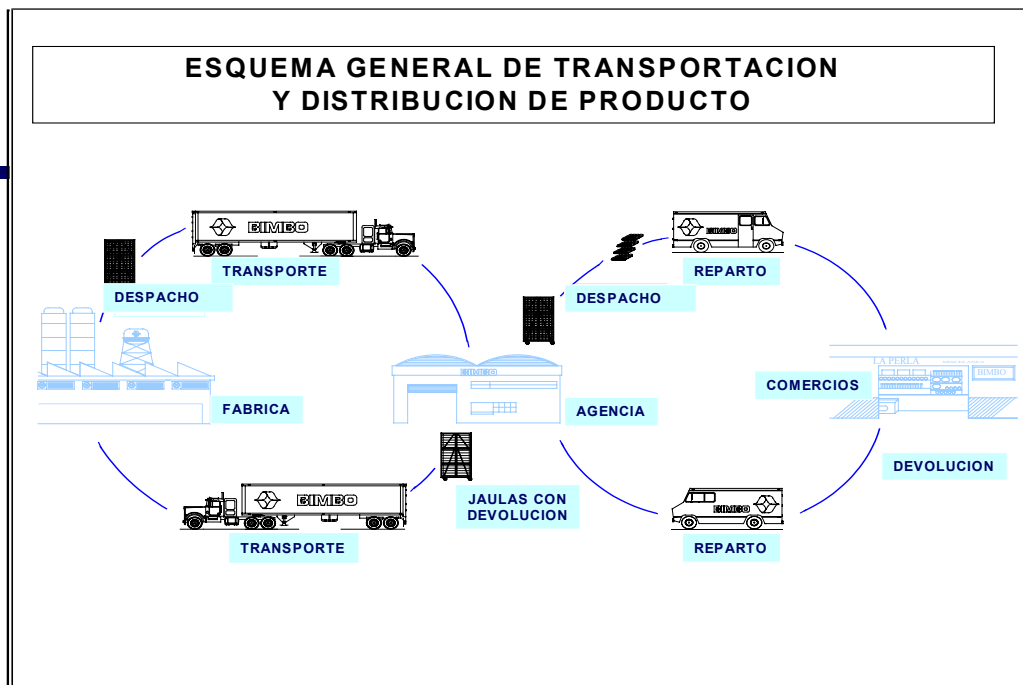
En la tabla siguiente se presentan los principales rubros que integran el proceso de distribución y venta de la Compañía en función del área geográfica de operación:

Al 31 de diciembre de 2004					
Área Geográfica	Vehículos				Agencias de Distribución
	Reparto	Transporte	Supervisión	Total	
México	23,152	2,614	1,243	27,009	496
EE.UU.	2,461	781	414	3,656	267
Latinoamérica	1,386	148	149	1,683	41
<b>Total</b>	<b>26,999</b>	<b>3,543</b>	<b>1,806</b>	<b>32,348</b>	<b>804</b>

Nota: EE.UU. y Latinoamérica incluyen unidades propiedad de operadores independientes y/o terceros. Sudamérica incluye agencias de distribución de terceros.

La flotilla tiene una antigüedad promedio de 9.5 años, donde el 69% del total corresponden a modelos entre 1995 y 2004. Anualmente se incorporan a la flotilla unidades nuevas, ya sea por reposición o por crecimiento, buscando siempre mejorar el servicio a nuestros clientes y optimizar los costos de operación.

Debido a la importancia estratégica que representa para el Grupo contar con un equipo de transporte confiable y eficiente que permita la oportuna distribución de sus productos, la Compañía cuenta con 20 talleres generales para la reparación y mantenimiento de su equipo de transporte en plantas y 344 pequeños talleres de mantenimiento para las unidades de reparto, generalmente ubicados en las agencias y/o centros de distribución. Asimismo, cuenta con el soporte de compañías especializadas en mantenimiento a flotillas en aquellos países donde por sus condiciones resulta conveniente el servicio de terceros.



## 2. Transporte

El pedido que el área de ventas realiza al área de producción se lleva a cabo con una semana de anticipación, con la posibilidad de realizar ajustes antes de su envío a agencias o centros de distribución, cinco, cuatro y tres días antes dependiendo de la línea y producto a ajustar. El producto terminado es entregado en forma continua al área de despacho, cuyos encargados revisan que el producto cumpla con los estándares del Grupo y lo acomodan en jaulas y/o tinas, de acuerdo a la cantidad solicitada por cada agencia o grupo de agencias. Dichas jaulas o tinas son cargadas en trailers, los cuales realizan los viajes programados a las agencias para su distribución.

En la agencia, el producto fresco, contenido en las jaulas o tinas, es descargado de los trailers, agrupándose en el área de despacho de la agencia para ser distribuido en las camionetas de ventas.

Al mismo tiempo, el trailer con destino a la fábrica, es cargado con algunas jaulas o tinas vacías y otras con producto de devolución. Este producto de devolución es entregado a las tiendas concesionarias donde se expende “pan de ayer” o a las rutas de “pan frío” donde se venden paquetes de productos a precios reducidos.

## 3. Ventas

En la agencia, los vendedores salen a su ruta visitando a los clientes de acuerdo con el itinerario de visitas. En la hand held se lleva el control por cliente, de los productos colocados y retirados en cada visita. Los productos retirados por no haber sido vendidos, son sustituidos por otros frescos sin costo para el cliente. Cabe aclarar que dichos productos pueden ser consumidos, sin embargo, a la fecha de recogido cumplieron con su calidad de “alta frescura”.

Los destinos de los productos de devolución pueden ser los siguientes: (i) venta en expendios de “pan de ayer”, en donde el producto que es devuelto se exhibe nuevamente, de dos a cuatro días, para su venta a un precio más bajo; (ii) reproceso, en esta etapa algunos productos pueden ser reprocesados para obtener otro producto que es puesto a la venta nuevamente; o (iii) venta por kilo, que consiste en vender por peso productos que son utilizados como alimento para ganado. Cabe mencionar que el porcentaje de productos de devolución es de aproximadamente 8.0% del total de las ventas netas del Grupo.

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

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

Cabe mencionar que en el caso de EE.UU., por las características de ese mercado en cuanto a tipo de clientes y las distancias que se tienen que recorrer, el promedio de las visitas diarias en ese país es de entre 15 y 20 clientes, donde se utilizan vehículos de transporte con una mayor capacidad por el volumen que se tiene que transportar.

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

### iii) Patentes, Licencias, Marcas y Otros Contratos

#### 1. Marcas y Diseños

Muchas de las marcas, frases promocionales y diseños más representativos de BIMBO, tales como *Bimbo*, *Barcel*, *Marinela*, *Lara*, *Gansito*, *Chocoroles*, *Tuinky*, *Pingüinos*, *Wonder*, *Lonchibon*, *Paty-Lu*, *Coronado*, *Ricolino*, *Takis*, *Tia Rosa*, *Suandy*, *Mrs. Baird's*, *Milpa Real*, *"Recuérdame"*, *"Con el cariño de siempre"* y *el diseño del osito*, entre otras, son marcas registradas del Grupo en los países en los que opera y en algunos otros más. Sin embargo, existen excepciones como la marca *Bimbo* en Chile y la marca *Marinela* en El Salvador y Colombia, las cuales ya se encontraba registradas por productores locales. Por lo anterior, los productos de la Compañía en dichos países son comercializados con las marcas *Ideal* y *Marisela*, respectivamente, con los diseños y empaques propios de la Compañía. Además, se cuenta con varios registros de nombres de dominio en Internet a nivel mundial.

En virtud de la fusión celebrada en diciembre de 2002 entre la Compañía y su subsidiaria Central Impulsora, S.A. de C.V., la Compañía se convirtió en el titular de las principales marcas propiedad del Grupo. Dicha fusión y sus efectos ya fueron debidamente notificados ante las autoridades de propiedad industrial correspondientes, en los países donde el Grupo tiene registradas marcas.

#### 2. Patentes y Derechos de Autor

##### Patentes

Aún cuando la venta de tecnología no es actividad prioritaria de BIMBO, la protección de sus invenciones a través de patentes o del registro de modelos de utilidad y diseños industriales son esenciales para integrar y consolidar el capital intelectual del Grupo. La Compañía opera preponderantemente con maquinaria construida y diseñada por la misma. (Ver 2) b) i) 7. "Tecnología y Sistemas de Información").

Al 31 de diciembre de 2004, se tenían registradas veintinueve patentes en México y cuatro en EE.UU. Asimismo, se encuentran en trámite, 26 en México, dos en EE.UU., dos en la Comunidad Económica Europea, una en Austria y otra en la República Checa, en Corea, India, Taiwán, Filipinas, Argentina, Costa Rica, Guatemala, Colombia, Chile, El Salvador, Honduras, Perú y Venezuela. La vigencia de las patentes otorgadas es hasta el año 2012, excepto por dos en México que vencen en el año 2013 y de las cuatro patentes en EE.UU., tres de ellas vencen en el 2019 y la otra en el 2013.

##### Derechos de Autor

Bajo esta modalidad se encuentran protegidos los principales personajes, publicaciones y programas de computo, logos y diseños de envolturas propiedad del Grupo.

En virtud de la fusión celebrada con Central Impulsora, S.A. de C.V., BIMBO se convirtió en el titular de los principales derechos de propiedad intelectual del Grupo. Dicha fusión y sus efectos ya fueron debidamente notificados ante las autoridades correspondientes, en los países donde el Grupo tiene operaciones.

Asimismo, al 31 de diciembre de 2004, BIMBO no se encuentra involucrado en ningún proceso judicial, administrativo o arbitral relacionado con propiedad intelectual en el territorio nacional, ni en el extranjero, que se considere relevante o que pueda tener un impacto adverso significativo en sus operaciones. (Ver 2) b) xi) "Procesos Judiciales, Administrativos o Arbitrales").

#### 3. Contratos

BIMBO mantiene diversos contratos, entre los que destacan los siguientes:

El Grupo tiene celebrados contratos de licencias de uso de software con IBM, Microsoft, Oracle, Sybase, entre otros, todos por tiempo indefinido. Asimismo tiene celebrado un contrato con EDS para servicios de información tecnológica, con una vigencia por los siguientes seis años.

Asimismo, el Grupo mantiene contratos de fabricación de maquinaria con empresas mexicanas y extranjeras como F.M.C., Stewart, Meinke, Record, Sasib Packaging, I.J. White y A.P.V., todos con vigencia indefinida y tiene celebrado un contrato de asociación con Pan Glo para la limpieza y mantenimiento de moldes utilizados en la elaboración de panadería.

Por otro lado, la Compañía mantiene diversos contratos de suministro a largo plazo, a fin de contar con un abastecimiento oportuno de algunas de sus principales materias primas.

Continúan en plena vigencia diversos contratos de licencia de marcas y patentes, contratos de distribución y suministro que regulan la comercialización y distribución en el oeste de EE.UU. de las marcas *Thomas*, *Toast-R-Cakes*, *Sahara* y *Boboli*, entre otras. Asimismo, se cuenta con los derechos de producción, comercialización y distribución de la marca *Entenmann's*, en la región oeste de EE.UU., México, Centro y Sudamérica. Los contratos celebrados por Bimbo Bakeries USA, Inc. tienen vigencia de 5 años y son renovados automáticamente por periodos sucesivos de 5 años.

Asimismo, la Compañía cuenta con un contrato de distribución y comercialización en México por diez años con Wrigley Sales Company de EE.UU.

El 31 de octubre de 2003, se llegó a un acuerdo de asociación con Rich Products Corporation para la producción, transferencia de tecnología y asesoría técnica de pan congelado con vigencia indefinida.

Adicionalmente, BIMBO celebra de tiempo en tiempo los contratos necesarios para el curso ordinario de su negocio.

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

#### **iv) Principales Clientes**

BIMBO cuenta con más de 1.5 millones de puntos de venta en el continente americano. Los clientes del Grupo se clasifican de acuerdo a su tamaño y giro principal. La relación que BIMBO tiene con sus clientes es muy sólida y siempre se ha mantenido una sana relación de negocio con todos y cada uno de ellos, sean éstos grandes o pequeños.

A pesar de que aproximadamente el 78% de los clientes de la Compañía en México se concentran en el pequeño comercio, se cuenta con una base muy importante de grandes clientes que comercializan sus productos en cantidades elevadas.

Los grandes clientes de la Compañía en México están formados por grandes cadenas de tiendas de autoservicio, hipermercados, bodegas, clubes de precios, tiendas de conveniencia y tiendas de autoservicio gubernamentales. Finalmente, existen otros clientes como Burger King, KFC, McDonald's, Desarrollo Integral de la Familia (DIF) y Hospitales del ISSSTE (Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado) e IMSS (Instituto Mexicano del Seguro Social), que son considerados clientes institucionales, con quienes se tienen arreglos especiales, ya que generalmente se les elaboran presentaciones específicas. Cabe mencionar que ninguno de estos clientes representa más de 4.0%, en lo individual, del total de las ventas consolidadas de la Compañía, por lo que la Compañía no depende de ninguno de ellos.

En EE.UU. la proporción de las ventas por tipo de cliente es diferente, debido a las características de este mercado. De esta forma, 62% de los clientes se concentra en institucionales y cadenas de tiendas de autoservicio, 20% en el pequeño comercio y el restante 18% en cadenas de restaurantes. Entre los

clientes principales del Grupo en EE.UU. se encuentran Albertson's, Dairy Queen, Food City, H.E.B., KFC, Kroger, Price Costco, Safeway, Sam's, Wal-Mart y Wendy's.

En Sudamérica, la venta se distribuye en un 50% a través de cadenas de autoservicios e hipermercados, 32% en el canal tradicional, 10% en el canal de consumos, mientras que el 8% restante corresponde a distribuidores. Entre los grandes clientes del Grupo en esta región se encuentran Carulla, Carrefour, Cativen, CBD, Cencosud, Central, Disco, D&S, E. Wong, Éxito Coto, Olímpica, Santa Isabel, Vivero y Wal-Mart.

#### **v) Legislación Aplicable y Situación Tributaria**

El desarrollo de los negocios del Grupo está regulado por diversas leyes, reglamentos y disposiciones gubernamentales de carácter general que tienen por objeto asegurar el debido desempeño de la Compañía; siendo especialmente relevantes para los resultados del Grupo las normas relacionadas con medio ambiente, salud, publicidad y propiedad intelectual.

En México, algunas de las principales leyes aplicables a las operaciones del Grupo son las relativas a la regulación ambiental, tales como la Ley General del Equilibrio Ecológico y Protección al Ambiente, la Ley de Aguas Nacionales y la Ley General para la Prevención y Gestión Integral de los Residuos. Así también le son aplicables la Ley General de Salud, la Ley Federal de Protección al Consumidor y la Ley de la Propiedad Industrial.

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

Por lo que respecta a la regulación ambiental, la Compañía debe cumplir con la siguiente reglamentación en México: licencia de funcionamiento, manifiesto de empresa generadora de residuos peligrosos, estudio de riesgo para las actividades de alto riesgo, y, únicamente en el caso de nuevas instalaciones o ampliaciones, debe cumplir con el estudio de impacto ambiental y un análisis de riesgo, licencia de uso de suelos, permisos de descargas de aguas residuales para el caso de explotación y uso de aguas nacionales, títulos de concesión, entre otras.

Además son aplicables como normatividad de carácter no ambiental la Ley Federal de Competencia Económica, Ley Federal del Trabajo, Ley Aduanera, Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores, Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social y sus respectivos reglamentos.

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

En Latinoamérica, el Grupo debe cumplir con los siguientes requisitos básicos de regulación ambiental: licencia de funcionamiento o certificado de aptitud ambiental, manifestación de impacto ambiental, permiso de descarga de aguas residuales, reporte de la calidad del agua residual descargada, licencia ambiental única en el caso de nuevas instalaciones o ampliaciones (Colombia), cédula de operación

anual, inventario de emisiones a la atmósfera, control de las emisiones a la atmósfera e instalación de puertos y plataformas de muestreo, entre otras. En Brasil, entre otras normas jurídicas, el Grupo debe cumplir el Decreto No. 4,680, en materia de información sobre ingredientes en alimentos.

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

Las operaciones de BIMBO también están sujetas a ciertas normas técnicas, siendo las más relevantes en México:

- NOM-001-SEMARNAT-1996, Límites Máximos Permisibles de Contaminantes en las Descargas de Aguas Residuales a Bienes Nacionales.
- NOM-002-STPS-2000, Condiciones de Seguridad, Prevención y Protección y Combate de Incendios.
- NOM-015-SCFI-1998, Información Comercial - Etiquetado en Juguetes.
- NOM-50-SCFI-1994, Información Comercial, Disposiciones Generales para Productos.
- NOM-051-SCFI-1994, Especificaciones Generales de Etiquetado para Alimentos y Bebidas No Alcohólicas Preenvasados.
- NOM-087-ECOL-SSA1-2002, Protección Ambiental - Salud Ambiental - Residuos Peligrosos Biológico-Infeciosos - Clasificación y Especificaciones de Manejo.
- NOM-147-SSA1-1996, Bienes y Servicios. Cereales y sus Productos. Harinas de Cereales, Sémolas o Semolinas. Alimentos a base de Cereales, de Semillas Comestibles, Harinas, Sémolas o Semolinas o sus Mezclas. Productos de Panificación. Disposiciones y Especificaciones Sanitarias y Nutrimientales.
- NOM-186-SSA1/SCFI-2002, Productos y Servicios. Cacao, Productos y Derivados.

### **Situación Tributaria**

Grupo Bimbo y sus compañías subsidiarias son contribuyentes personas morales y se encuentran obligadas al cumplimiento de las disposiciones fiscales de los diversos países en que se encuentran las compañías establecidas. En México, en donde se realiza la operación principal y reside Grupo Bimbo, ésta y sus subsidiarias están sujetas al ISR y al IMPAC. Para cumplir con los lineamientos fiscales en materia de ISR e IMPAC en México, BIMBO atiende a lo siguiente:

1. Depreciación fiscal calculada sobre valores constantes utilizando las tasas y los índices de actualización establecidos en la Ley.
2. Dedución de las compras totales efectuadas durante el ejercicio correspondiente, en lugar del costo de ventas, esto sólo aplicará hasta 2004. Debido a la modificación de la Ley del ISR vigente a partir del 1º de enero de 2005, ya no serán deducibles las compras sino el costo de lo vendido fiscal, el cual contempla algunas diferencias con respecto al costo de ventas contable. Por disposición transitoria se establece que el inventario al cierre del ejercicio de 2004, mismo del que ya se tomó la deducción en el ISR, será considerado como deducible dentro del costo de ventas, pero acumulándolo en un periodo que puede ser de cuatro a ocho años. Esto no tendrá efecto en resultados, ya que se encuentra considerado dentro del impuesto diferido.
3. Se acumula o se deduce el efecto de la inflación sobre ciertos activos y pasivos monetarios, parecido al cálculo del resultado por posición monetaria contable.



4. Para los ejercicios de 2003 y 2004, las tasas fueron de 34% y 33%, respectivamente, y para 2005 debería ser de 32%. Sin embargo, dentro de las modificaciones a la Ley del ISR vigentes a partir del 1º de enero de 2005, se estableció una nueva tasa del 28%, a la cual se llegará por un periodo de transición siendo el 30% para 2005, el 29% para 2006 y el 28% a partir del 2007.
5. El IMPAC se causa a razón del 1.8% sobre el 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. Cuando en algún ejercicio resulte IMPAC en exceso al ISR, se podrá acreditar contra dicho exceso el importe en que el ISR haya sido mayor al IMPAC en los tres ejercicios inmediatos anteriores. Finalmente, se comenta que cualquier pago efectuado por concepto de IMPAC puede ser recuperado en los diez ejercicios siguientes, en la medida que el ISR sea mayor al IMPAC.
6. La Compañía tiene autorización para determinar el ISR e IMPAC en forma consolidada con sus subsidiarias mexicanas, en la participación promedio diaria en que fue propietaria, durante el ejercicio, de las acciones con derecho a voto de sus subsidiarias. Los resultados fiscales de las subsidiarias se consolidan al 60% de la participación antes mencionada. Los pagos provisionales de la Compañía y de sus subsidiarias se realizan como si no hubiera consolidación fiscal. Dentro de las modificaciones a la Ley del ISR antes mencionadas, se establece que a partir del ejercicio de 2005, la determinación del resultado fiscal consolidado será nuevamente considerando la participación accionaria en vez de la participación consolidable. A partir del ejercicio de 2006, los pagos provisionales ya no se efectuarán como si no hubiera consolidación, sino que se entregará al fisco la parte no consolidable y a la sociedad controladora la parte consolidable.

Para las sociedades residentes en EE.UU., se tiene autorización para calcular el impuesto en forma consolidada, con las bases de ese país. Para las sociedades residentes en otros países, se calculan los impuestos sobre los resultados individuales, de acuerdo con la legislación aplicable en cada entidad. La provisión de ISR de estas subsidiarias no es importante debido a que la mayoría de ellas tienen pérdida fiscal o amortizan pérdidas en el ejercicio. (Ver la Nota 14 de los Estados Financieros Auditados).

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

En el cuarto trimestre de 2004, la Compañía tuvo un ingreso extraordinario por \$204 proveniente de la sentencia favorable dictada en este periodo, por el juicio promovido por la Compañía, en relación con el tratamiento de la aplicación de pérdidas en enajenación de acciones (Fracción XVIII del Artículo 25 de la Ley del ISR vigente hasta el 31 de diciembre de 1999 y los Artículos 31 y 32 de su Reglamento). (Ver 2) a) 3. "Eventos Relevantes" y Nota 15 de los Estados Financieros Auditados).

#### **vi) Administración de Personal**

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

Asimismo, la participación de los colaboradores en las decisiones sobre el funcionamiento de la Compañía ha sido un factor fundamental para el buen desarrollo de la misma, lo cual se ha logrado a través de la creación de un clima participativo, la administración por objetivos, la organización por equipos y la formación y desarrollo de los jefes de todos los niveles.

Adicionalmente, la Compañía pone especial énfasis en la selección de su personal, mantiene informados a sus colaboradores sobre la situación financiera y operativa del Grupo, realiza evaluaciones periódicas de desempeño, orienta y canaliza las inquietudes de sus colaboradores, impulsa la capacitación (entre

otros, a través de programas de becas en todos los niveles de escolaridad) y promueve la realización plena y el desarrollo integral dentro de la Compañía, todo esto dentro de un clima sano de trabajo.

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

	Al 31 de diciembre de		
	2004	2003	2002
Sindicalizados	57,900	55,349	56,968
No sindicalizados	16,000	15,296	15,532
<b>Total</b>	<b>73,900</b>	<b>70,645</b>	<b>72,500</b>

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

Cabe señalar que desde su fundación, el Grupo se ha caracterizado por fomentar y preservar un sano clima laboral, aspecto que ha sido frecuentemente reconocido en México por la Confederación de Trabajadores de México (CTM) y la propia autoridad laboral mexicana, al calificar a BIMBO como una empresa ejemplar.

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

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

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

Del total de trabajadores sindicalizados de BIMBO, 75% están afiliados a los anteriores sindicatos.

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

#### **vii) Desempeño Ambiental**

El compromiso de servicio, calidad y respeto a la persona que caracteriza a Grupo Bimbo se refleja en la política de ecología implantada por el Grupo, la cual conjuga la preocupación de la alta dirección por preservar el medio ambiente. El Grupo procura integrar los aspectos ambientales a su administración, enfocándose en tres áreas principales: (i) visión integral de las cadenas de suministro; (ii) el control y la mejora sistemática en sus instalaciones y procesos productivos; y (iii) el agua como elemento clave de administración ambiental.

Asimismo, Grupo Bimbo ha realizado, para colaborar en la mejora del medio ambiente, programas nacionales para la conservación y mantenimiento de Áreas Naturales Protegidas, Programas de Reforestación, Programas de Ahorro de Energía, Cuidado y Uso Eficiente del Agua y Reducción de las Emisiones a la Atmósfera, tanto en las instalaciones productivas como en la flota de distribución (uso de combustible y tecnologías "limpias" para vehículos automotores), así como proyectos locales en materia de tratamiento y reuso de aguas residuales.

En la actualidad, el Grupo cuenta con diversas certificaciones, incluyendo los certificados en México de "Industria Limpia" en cuatro de sus instalaciones. Este certificado es otorgado por la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente, organismo desconcentrado de la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales, y es otorgado a las empresas que demuestran cumplir con todas las normas ambientales aplicables en materia de protección al medio ambiente. De igual manera, el Grupo reporta el desempeño ambiental de sus instalaciones a diversos organismos crediticios, clientes y proveedores, mediante el reporte de avances en materia ambiental, tales como el reporte preparado para el Banco Mundial y el reporte de Sustentabilidad de carácter interno.

Para sus operaciones en América y Europa, Grupo Bimbo ha diseñado el Sistema Integrado de Gestión Ambiental "SIGA". Este sistema es equivalente al sistema de certificación ISO 14000 que se orienta a las características esenciales de la organización y considera elementos de planeación, control operacional, evaluación de la eficiencia del sistema y hace patente el compromiso en todos los niveles de la Compañía para preservar y enriquecer el medio ambiente y hacer posible la continuidad de sus operaciones. Esto garantiza que las decisiones de la Compañía se realicen buscando la sustentabilidad del negocio, en sus tres pilares básicos: (i) la preservación del medio ambiente; (ii) el crecimiento social; y (iii) el crecimiento económico de la Compañía para garantizar la integridad del capital intergeneracional.

Actualmente, el Grupo cubre el marco regulatorio ambiental vigente, y debido a la rapidez con la que la normatividad ambiental cambia, con la aplicación de los procedimientos del SIGA a nivel operacional, el Grupo ha logrado actualizar los requisitos y adecuar sus operaciones al entorno. Asimismo, el Grupo cuenta con un equipo que conoce las regulaciones ambientales y revisa de manera cotidiana la evolución de los temas ambientales para detectar aquellos que pudiesen generar cambios en nuestra operación y poder anticiparnos a los mismos.

#### **viii) Información del Mercado**

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

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

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

#### **1. Panorama General de la Industria de Panificación**

La industria del pan en México comprende, en primer lugar, el pan tradicional, el cual recibe varios nombres dependiendo de la región geográfica de que se trate. Asimismo, esta industria produce una gran variedad de panes dulces. Este tipo de productos son fabricados a través de aproximadamente 22 mil panaderías en México, que además de expendirlo en sus propios locales, generan una distribución adicional a establecimientos abarroteros con alcance a aproximadamente 250 mil puntos de venta a nivel nacional. Adicionalmente, un gran número de cadenas de tiendas de autoservicio han integrado en sus establecimientos panaderías propias.

El valor de mercado de la industria de panificación en México es de aproximadamente \$4,700 millones de dólares anuales y consume alrededor de 2.3 millones de toneladas anuales de harina de trigo que se producen en nuestro país.

En relación con lo anterior, cabe mencionar que este consumo está por debajo del correspondiente al de harina y masa de maíz, que es de aproximadamente 6 millones de toneladas anuales y que está concentrado en un sólo producto, que es la tortilla. (Ver 2) b) viii) 2. "Panorama General de la Industria de la Tortilla").

Dado que el pan de caja manufacturado por BIMBO tiene 60 años de existencia en el mercado, ha logrado penetrar en los hogares de prácticamente todas las familias mexicanas. No obstante lo anterior, se prevé un incremento en la demanda de este tipo de producto debido a la creciente necesidad de la mujer por aportar al sostenimiento económico de la familia. Este cambio de costumbre, exige contar siempre con pan fresco, características que distinguen a los productos de BIMBO.

La parte rural del país no es ajena a esta forma de vida, por lo que gracias a la ampliación de la red carretera, BIMBO puede llegar a un gran número de estos hogares, colaborando así en la alimentación de este sector de la población.

En la actualidad, son varios los competidores en el mercado de pan empacado con marca que tienen presencia local como: Dulcipán, S.A. de C.V., que elabora productos bajo la marca *Don Toño* en la Ciudad de México, y El Panqué, S.A. de C.V. con la marca *El Panqué* en la zona centro de la República, especialmente en el estado de Jalisco. Adicionalmente, en las ciudades de México y Mérida, a través de tiendas de autoservicio, se tienen como competidores a: Pan Filler, S.A. de C.V. que produce, bajo la marca *Pan Filler*, pan de especialidades (pan negro, de centeno y alemán); a Industrializadora de Alimentos del Sureste, S.A. con la marca de pan de caja *Boni Bon* y a Panadería El Cometa, S.A. de C.V. con la marca de pan de caja *Don Rico*. Asimismo, en la frontera norte del país, las marcas de importación *Rainbo* producida por Sara Lee Corp. y *Nature's Own* y *Butter Krust* producidas por Flowers Foods, Inc., tienen presencia en pan de caja y bollería.

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

En el segmento de pan dulce empacado, BIMBO tiene un fuerte reconocimiento de marca, tanto en el ramo de los pastelitos, como en el de las galletas. Son varios los competidores en el mercado de galletas, pero el principal es Gamesa, empresa perteneciente a Pepsi Co., quien cuenta con una penetración de mercado del 50%, mientras que las marcas *Marinela* y *Lara* ocupan el segundo lugar con un poco más de 34%. Con su actual participación de mercado, *Marinela* es líder en el terreno de los pastelitos. Además de las marcas antes mencionadas, actualmente *Marinela* maneja la marca *Suandy* en pastelitos y galletas finas, para lograr penetrar en un mercado de calidad *premium*.

Sin embargo, es importante destacar que la principal competencia que enfrenta Bimbo con relación a sus líneas de pan de caja y pan dulce empacado, está en las cerca de 22 mil panaderías tradicionales y en la importante presencia de panaderías en las cadenas de autoservicio.

En EE.UU., de acuerdo con estimaciones propias de la Compañía, el valor de mercado de la industria del pan es de \$15,000 millones de dólares anuales. El promedio de consumo es de una compra de pan empacado per cápita cada 15 días y el gasto en este rubro es de aproximadamente \$35 dólares anuales, mientras que en el mercado mexicano se estima en aproximadamente \$15 dólares, pero con un gasto promedio anual en tortilla de \$50 dólares al año.

En EE.UU., BIMBO participa a través de BBU, quien además de dedicarse a la producción, distribución y comercialización de pan y tortilla empacada, distribuye más de 150 productos que se exportan y comercializan bajo las marcas *Bimbo*, *Marinela*, *Ricolino*, *Barcel* y *Coronado*, enfocadas principalmente al mercado hispano. Adicionalmente, con las adquisiciones de *Mrs. Baird's* y *Oroweat*, BIMBO participa

en el mercado anglosajón con marcas de alto reconocimiento en EE.UU., y de manera muy importante en los estados de Texas y California. Las principales marcas bajo las cuales se comercializan los productos son *Oroweat*, *Mrs. Baird's*, *Entenmann's*, *Thomas*, *Francisco*, *Old Country* y *Weber's* (bajo licencia de uso en California) para pan de caja, bollería, pan dulce y pastelitos.

A raíz de estas operaciones, BBU se encuentra entre los cuatro jugadores más importantes en este mercado. Sus principales competidores son: Sara Lee, Flowers Foods, Interstate Bakeries, Keebler Foods, McKee Foods, Pepperidge Farm, USB y Tasty Baking.

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

A continuación se muestra, la participación de mercado de la Compañía al cierre del año 2004, así como a los competidores más importantes en cada país de Latinoamérica donde tiene operaciones:

<i>Pan de caja, pan dulce y pasteles</i>	2004 <sup>(1)</sup>
<b>Argentina</b> Participación de mercado de <i>BIMBO</i> en el segmento de pan empacado Algunos competidores: Fargo y La Salteña	19%
<b>Brasil</b> Participación de mercado de <i>BIMBO</i> en el segmento de pan empacado Algunos competidores: Panco, Seven Boys y Wickbold	20%
<b>Colombia<sup>(2)</sup></b> Participación de mercado de <i>BIMBO</i> en el segmento de pan empacado Algunos competidores: Comapan, Guadalupe y Ramo	9%
<b>Costa Rica</b> Participación de mercado de <i>BIMBO</i> en el segmento de pan empacado Algunos competidores: Girasol, Konig y Ruiseñor	86%
<b>Chile</b> Participación de mercado de <i>BIMBO</i> en el segmento de pan empacado Algunos competidores: Pierre y Los Castaños	71%
<b>El Salvador</b> Participación de mercado de <i>BIMBO</i> en el segmento de pan empacado Algunos competidores: Aladino, Europa y Lido	49%
<b>Guatemala</b> Participación de mercado de <i>BIMBO</i> en el segmento de pan empacado Algunos competidores: Europa y Victorias	51%
<b>Honduras</b> Participación de mercado de <i>BIMBO</i> en el segmento de pan empacado Algunos competidores: Bambino, Hawitt y Tabora	66%
<b>Nicaragua</b> Participación de mercado de <i>BIMBO</i> en el segmento de pan empacado Algunos competidores: Aurora, Baguette y Puropan	53%
<b>Venezuela</b> Participación de mercado de <i>BIMBO</i> en el segmento de pan empacado Algunos competidores: Pan Central y Puro y Simple	77%
<b>Perú</b> Participación de mercado de <i>BIMBO</i> en el segmento de pan empacado Algunos competidores: Costa y Unión	87%

<sup>(1)</sup> Fuente: A.C. Nielsen, datos en valor.

<sup>(2)</sup> Cambio de base AC Nielsen, se mantiene la participación de mercado del año anterior.

## 2. Panorama General de la Industria de la Tortilla

El mercado de la tortilla es el de mayor consumo en México debido a que la tortilla constituye el principal elemento en la alimentación del mexicano. Esta industria en México se encuentra altamente fragmentada y se caracteriza por la existencia de pequeños productores conocidos como tortillerías y cuyo número aproximado es de 40,000. El consumo per cápita diario de este producto, ya sea fresco o tradicional, es de nueve tortillas de 30 gramos cada una en promedio. Vale la pena mencionar que a partir de enero de 1999, el gobierno mexicano liberó el precio de la tortilla de maíz y mantiene apoyos al precio de la tortilla de manera dirigida a sectores de la población de escasos recursos.

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

La participación de la industria de la tortilla empacada es de 1.8% del mercado. BIMBO, con base en estudios de mercado propios, prevé que el potencial de participación de la tortilla empacada es de aproximadamente entre 3% y 5% del mercado total debido al crecimiento del segmento de conveniencia, además de que la tortilla empacada cuenta con una vida de anaquel mucho mayor que la tradicional.

BIMBO participa en los mercados de tortillas de maíz y harina de trigo. En el primero, la Compañía comercializa sus productos bajo la marca *Milpa Real* y en el segundo, bajo las marcas *Tortillitas Tía Rosa*, *Bimbo* y *Wonder*, entre otras.

El principal competidor en este sector es Maseca, con las marcas *Paninas*, *Tortiricas* y *Misión* en tortillas de harina de trigo, así como con la marca *Misión* en tortilla de maíz. Asimismo, Grupo Bimbo compite con marcas regionales en tortilla empacada de maíz, entre las que se encuentran *Exquisitas*, *Del Rancho*, *Estrella* y *Dalez*, entre otras; sin embargo, en este mercado, el dominio lo tienen las tortillerías tradicionales. Se estima que la participación de mercado de Milpa Real en este mercado es de 1%. En cuanto a tortillas de harina de trigo, en la región norte del país, se cuenta con un gran número de competidores que elaboran tortillas de manufactura casera que satisfacen gustos locales y que representan un pequeño porcentaje del mercado.

En EE.UU., el mercado de la tortilla empacada es de los segmentos de mayor crecimiento del sector de alimentos en ese país. El valor de mercado ha crecido de \$3,000 millones de dólares anuales en 1994 a \$5,000 millones de dólares en 2001. Los productos son tanto de harina de trigo, como de maíz y tienen más variedades de producto, tamaño y cantidad de las que existen en el mercado mexicano. En cuanto al crecimiento de la población hispana se prevé que, para el año 2010, sea la comunidad extranjera más grande en EE.UU. lo que, aunado al PIB que genera dicha comunidad, calculada en 30 millones de personas y que es igual al PIB generado en México, hace del mercado de la tortilla una línea de negocio con potencial de crecimiento en EE.UU.

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

## 3. Panorama General de la Industria de la Botana

La industria de botana salada en México tiene un valor de mercado estimado de \$2,082 millones de dólares y tiene una incidencia de consumo alta.

Al nivel de botanas (maíz, papa y extruídos), el 86% de las personas ha consumido botanas en los últimos 15 días, mientras que en el segmento de cacahuates, la incidencia de consumo en el mismo periodo es del 27%. Asimismo, el consumo promedio de botana se da en al menos una vez por semana, mientras que para cacahuates, el consumo resulta menos frecuente: una vez cada 11 días.

La compra de botanas saladas, tanto para consumo dentro como fuera del hogar, se realiza de manera impulsiva, aún y cuando ésta se hace en autoservicios, en más de la mitad de los casos no se trata de una compra planeada. Asimismo, la botana que se compra, sin importar la cantidad de paquetes o presentaciones, se consume en un día.

Cabe mencionar que aún y cuando se trata de una categoría susceptible a la actividad promocional y publicitaria, se presenta un alto nivel de lealtad con respecto a la marca preferida o habitual.

Barcel tiene 26 años de historia en el mercado de botanas saladas y como parte del Grupo, es una empresa 100% mexicana con presencia internacional. Asimismo, la distribución de sus productos tiene cobertura nacional, además de contar con presencia en EE.UU, Inglaterra y Alemania, con las marcas *Barcel* y *Viva México*.

Barcel ocupa el segundo lugar en el mercado de botanas saladas y cacahuates en México después de Sabritas, empresa perteneciente a Pepsi Co., la cual cuenta con una participación de mercado superior al 70% en el caso de botanas saladas y superior al 48% en el caso de cacahuates. Sin embargo, tomando en cuenta que BIMBO inició su participación en estos segmentos con la marca *Barcel* en 1977, ha logrado una muy buena posición dentro de estos mercados, ya que ha construido su imagen de marca a partir de productos diferenciados.

Es importante mencionar que a diferencia del sector de botana salada, en el caso del de cacahuates, este segmento se distingue por una importante presencia de competidores regionales que incluso superan en participación de mercado a los dos más grandes participantes en el mercado.

Existen en estos segmentos marcas que compiten con *Barcel* como *Mafer (Sabritas)*, *Nishikakwa*, *Pringle's*, *Leo*, *Encanto*, *Snaky*, *Boca-2*, entre otros.

#### **4. Panorama General de la Industria de la Confitería**

La industria de la confitería en México es altamente diversificada y se compone de dos grandes segmentos: (i) golosinas de azúcar con el 72% del volumen total en kilos comercializados y la cual incluye el segmento de gomas de mascar, paletas de caramelo troqueladas y planas, gomitas de grenetina, caramelos duros, caramelos suaves, pastillas, golosinas en polvo, dulces enchilados, tamarindos, pulpas, caramelos envueltos y golosinas cubiertas, y (ii) chocolates con el restante 28% de la industria, el cual incluye chocolates macizos, rellenos, finos, trampados y chocolate importado.

El valor estimado de este sector en México es de \$1,650 millones de dólares e incluye a todas las compañías y fábricas legalmente establecidas, sin embargo, se estima en un 20% adicional las ventas de pequeños fabricantes "caseros" que producen y distribuyen productos sin marca y en regiones muy concentradas, esto se da principalmente en el norte y centro de la República Mexicana. Durante el año 2003, el valor de este mercado se mantuvo respecto al mismo periodo del 2002. El consumo per capita de chocolates en México es cerca de 4.5 kilos por año, muy inferior al consumo de países como Argentina, Brasil, EE.UU. y especialmente Europa, donde el promedio anual sobrepasa los 79 kilos.

La categoría de golosinas con azúcar se encuentra fragmentado en 18 segmentos diferentes siendo las más importantes goma de mascar, paletas de caramelo, pastillas y gomas de grenetina, el resto de categorías tienen participaciones de entre 2% y 5% del total del mercado. En lo que respecta a chocolates, se divide en 6 diferentes categorías siendo las principales chocolate macizo, chocolate importado y chocolate con malvavisco.

Es importante destacar que el 85% de la distribución de dulces y chocolates en México se hace a través del canal mayorista y el 15% restante se hace en supermercados e hipermercados.

Ricolino ocupa una participación superior al 14% del total de este mercado, siendo el segundo jugador en importancia después de Adams.

La gran diversidad de los productos en este mercado está dada por una fuerte y constante innovación, debido a que la principal característica de los productos de confitería es que se basan en “la moda” y en un mercado principalmente infantil y juvenil que ha cambiado sus preferencias de manera dramática en los últimos años.

La participación de Ricolino se da compitiendo básicamente en medianas categorías en donde es líder. Tal es el caso de malvavisco con chocolate (*Paleta Payaso* y *Bubulubu*), gomas de grenetina (*Panditas*, *Dulcigomas*, *Moritas* y *Gomilocas*), chocolate confitado (*Kranky*, *Almendras*, *Lunetas* y *Chocoretas*), y chocolate untable (*Duvalin*). Los competidores de mayor tamaño que enfrenta Ricolino son: Adams, Canels, Ferrero, Grupo Lorena, La Corona, Mars, Montes, Nestlé, Sonric’s y Tutsi Pop.

En el segmento de untables, Coronado tiene una participación de mercado de 22%, compitiendo así con mermeladas, mieles, cremas de maní, dulces de leche, etc. Con respecto a los productos de leche de cabra comercializados bajo la marca Coronado, los principales competidores son: Real del Potosí, Las Sevillanas, Linares y las marcas propias.

#### ix) Estructura Corporativa

BIMBO es una sociedad controladora que al 31 de diciembre de 2004 era propietaria directa o indirectamente de acciones en 77 subsidiarias y 23 asociadas. En la tabla que se muestra a continuación, se listan las empresas más importantes, el porcentaje de tenencia accionaria que BIMBO mantiene en dichas empresas, así como la actividad principal de las mismas:

Empresas Subsidiarias	Actividad Principal	Tenencia
Tecebim, S.A. de C.V.	Actos de comercio	100.0%
Bimbo, S.A. de C.V.	Fabricación y comercialización de pan, pasteles y galletas	96.9%
Barcel, S.A. de C.V.	Fabricación y comercialización de botanas y chocolates	97.2%

#### x) Descripción de los Principales Activos

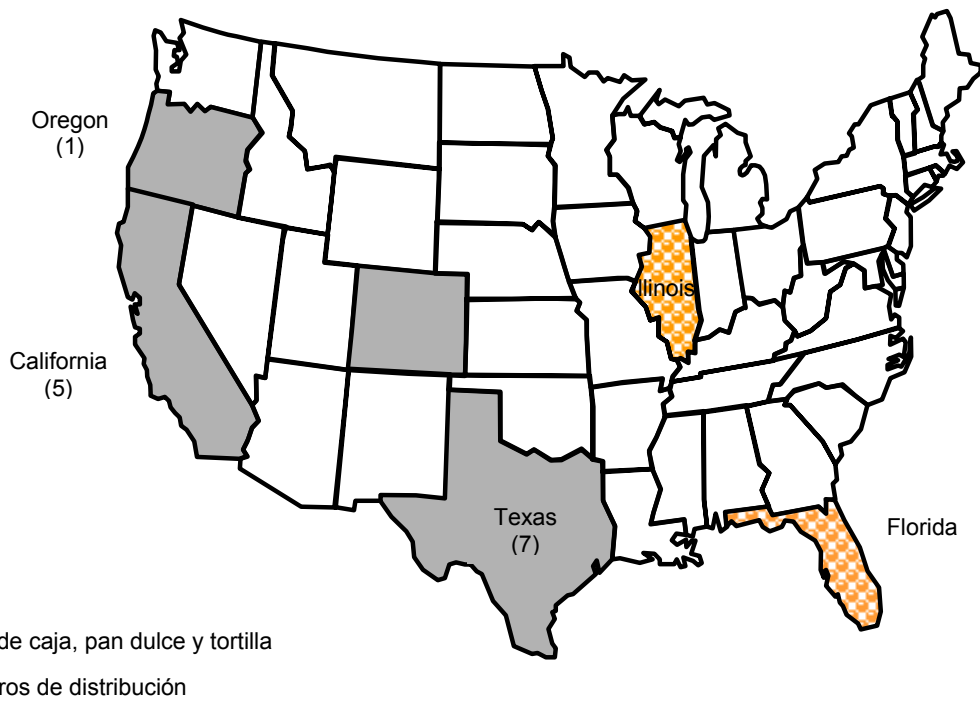
##### 1. Instalaciones

##### a. Instalaciones Productivas

Al 31 de diciembre de 2004, BIMBO contaba con 71 instalaciones de manufactura a lo largo del continente americano, distribuidas en México, Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Perú, Venezuela; en los estados de California, Colorado, Oregon y Texas en EE.UU.; y en Europa, en la República Checa. Las instalaciones incluyen líneas de pan de caja y dulce, bollerías, tortillas empacadas de harina de trigo y de maíz, tostadas, pastelitos, galletas, comida rápida, chicles, plantas mixtas de estos productos, confitería, botanas y otras manufacturas afines. Las plantas tienen en conjunto un área de construcción total de 969,700 m<sup>2</sup> sobre una superficie total de terreno de 3,065,750 m<sup>2</sup>, además de contar con una reserva de terrenos de 615,000 m<sup>2</sup>. Cabe señalar que del total de activos arriba descritos, 90% son propiedad de BIMBO y el resto son locales rentados a terceros.

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







- Pan de caja, pan dulce y tortilla
- Centros de distribución



La tabla siguiente, muestra el porcentaje de utilización de la capacidad instalada de las líneas de mayor inversión de capital al 31 de diciembre de 2004:

Organización y tipo de producto	
<u>Bimbo, S.A. de C.V.</u>	
Pan, bollería, donas y panquelería	73%
Tortillas de harina de trigo y de maíz	61%
Galletas y pastelillos	68%
<u>BBU</u>	
Panes y bollería	76%
<u>OLA</u>	
Panes, bollería, panquelería y tostado	62%
Pastelillos	91%
Galletas, Swiss Roll y hojaldre	38%
Tortillas de trigo	35%
<u>Barcel, S.A. de C.V. <sup>(1)</sup></u>	
Botanas	66%
Confitería	50%

<sup>(1)</sup> Incluye las operaciones en Europa

La tabla anterior, muestra las capacidades utilizadas sobre una base de 150 horas productivas por semana. La razón por la que se calculan horas como parámetro de medición es por la mezcla de los diferentes productos de cada línea que implica la utilización de volúmenes y pesos diferentes, lo cual impide la comparación directa de todos los productos y capacidades de líneas.

Los vehículos de transporte, reparto y distribución de BIMBO son un activo de gran importancia, ya que en conjunto forman la gran red de distribución que ha sido parte del éxito del Grupo. Al 31 de diciembre de 2004, la Compañía contaba con 26,999 vehículos de reparto, 3,543 de transporte y 1,806 de supervisión, haciendo un total de 32,348 vehículos. (Ver 2) b) ii) "Canales de Distribución").

## b. Agencias

Como parte importante de su proceso de distribución, la Compañía cuenta con 804 agencias de distribución. Cada una de las agencias, depende operativamente de una planta en específico aunque dicha agencia no se encuentre ubicada cerca de la planta de la que depende.

## 2. Mantenimiento de los Activos

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

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

### **3. Garantías sobre Activos**

A la fecha del presente Reporte Anual, la Compañía está involucrada en una operación de carácter crediticio garantizada con activos circulantes de la misma. Dicha operación asciende a aproximadamente \$7.6.

A excepción de la operación antes descritas, el Grupo no ha otorgado garantías sobre activos.

### **4. Sistema de Seguridad e Higiene**

Conscientes de que los productos fabricados por el Grupo son para el consumo humano, se han establecido estrictas normas y políticas de orden e higiene. Para esto, se ha implantado un sistema de seguridad e higiene el cual, entre otras cosas, contempla la capacitación continua de los trabajadores; el uso de uniformes, guantes, tapabocas, cofias y todos aquellos accesorios que sean necesarios para asegurar la más estricta limpieza e higiene. Asimismo, se contempla la imposición de franjas sanitarias, instalaciones de sistemas de filtrado de aire e instalaciones con presión positiva para evitar contaminaciones y un efectivo control de plagas. A la fecha, se han logrado estándares de seguridad de producto altamente competitivos a nivel mundial, que nos han permitido obtener la certificación HACCP otorgada por el AIB de EE.UU. y el GFTC de Canadá en siete fábricas exportadoras y tres no exportadoras de México, una fábrica en EE.UU. y en la fábrica de Santiago de Chile, así como certificaciones a nivel de excelencia operativa otorgadas por QBA (Quality Bakers of America) en el resto de las operaciones. Internamente se han certificado once operaciones más.

En lo que se refiere a la seguridad industrial, se han implementado sistemas que han impactado fuertemente en la reducción de los niveles de siniestralidad en nuestras operaciones.

### **5. Seguros**

BIMBO cuenta con pólizas de seguro formal, en línea con los estándares de la industria, que cubren de manera adecuada el riesgo de sus propiedades en caso de incendio, explosión, terremoto, inundación y huracanes, entre otros.

En el caso de la planta vehicular, BIMBO tiene como política no contar con un seguro convencional, para lo cual creó un programa de "autoseguro" basado en los flujos de efectivo con los que cuenta la Compañía y su política de mantenimiento y manejo de vehículos; mientras que en algunas operaciones en el extranjero, se tienen contratados seguros de responsabilidad civil. Asimismo, cuenta con talleres que permiten realizar las reparaciones de los vehículos, mismas que, de acuerdo a un estudio, son más económicas que el pago de una póliza de seguro, atendiendo a la proporción que éstas representan con relación al monto total invertido de la flota vehicular.

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

#### **xi) Procesos Judiciales, Administrativos o Arbitrales**

BIMBO es parte de ciertos procesos judiciales consecuencia del curso ordinario de negocios de la Compañía. Al 31 de diciembre de 2004, BIMBO no tiene conocimiento de que el Grupo, sus consejeros, accionistas principales o principales funcionarios, estén involucrados en procesos judiciales, administrativos o arbitrales que hayan tenido o pudieran tener un impacto significativo adverso sobre los resultados de operación y la posición financiera de la Compañía.

Conforme a lo establecido en el Anexo N de las Disposiciones de Carácter General aplicables a las Emisoras de Valores, a la fecha del presente Reporte Anual, la Compañía no se encuentra dentro de los supuestos establecidos en los artículos 9 y 10 de la Ley de Concursos Mercantiles y no ha sido declarado ni podrá ser declarado en concurso mercantil.

## **xii) Acciones Representativas del Capital Social**

A la fecha del presente Reporte Anual, el capital social de BIMBO se encuentra representado por 1,175,800,000 acciones emitidas en circulación, Serie "A", ordinarias, nominativas, sin expresión de valor nominal, íntegramente suscritas y pagadas, todas representativas del capital mínimo fijo sin derecho a retiro.

BIMBO se constituyó el 15 de junio de 1966 con un capital mínimo fijo de \$50,000,000.00 pesos nominales representado por 50,000 acciones, con valor nominal de \$1,000.00 (pesos nominales) cada una.

Desde su constitución, BIMBO ha tenido diversas modificaciones en su estructura de capital social, siendo las más relevantes, desde el año 1998, las siguientes:

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

En Asamblea General Extraordinaria de Accionistas, celebrada el 28 de abril de 1998, se acordó aumentar el capital de la Compañía en su parte fija, mediante la emisión de 37,222,222 acciones ordinarias, nominativas, de la Serie "A", sin expresión de valor nominal, en el entendido de que, respetando el derecho de preferencia de los accionistas y ofreciendo, en su caso, dichas acciones a terceras personas para su suscripción y pago, dicho aumento de capital se consideraría realizado únicamente por el monto de las acciones que hubiesen sido suscritas y pagadas a más tardar el 24 de mayo de 1998, debiéndose cancelar las acciones que a dicha fecha no hubiesen sido suscritas y pagadas. En virtud de lo anterior, y a la fecha indicada por la Asamblea de Accionistas, el aumento de capital de BIMBO correspondió a la suscripción y pago de 27,400,000 acciones ordinarias, nominativas, Serie "A", sin expresión de valor nominal.

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

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

En agosto de 2001, se concluyó la oferta pública de recompra de acciones mediante la cual se adquirieron 238,803,031 acciones Serie "A", ordinarias, nominativas, sin expresión de valor nominal, representativas del capital social de la Compañía, a un precio de \$17.25 pesos por acción.

Al 31 de diciembre de 2001, el capital de BIMBO estaba constituido por un total de 1,421,600,000 acciones Serie "A" emitidas, ordinarias, sin expresión de valor nominal, representativas del capital mínimo fijo y sin derecho a retiro. De dichas acciones Serie "A", 1,175,889,069 correspondieron a acciones en circulación y la diferencia estaba constituida por acciones en tesorería que fueron adquiridas a través de la reserva para recompra de acciones propias de la Compañía. (Ver 4) d) 7. "Recompra por parte de BIMBO de sus propias acciones").

En la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas celebrada el 12 de abril de 2002, se aprobó la reducción del capital fijo en la cantidad de \$397'555,574.00 y la cancelación de 245,800,000 acciones serie "A" propias de la Compañía que se encontraban en tesorería.

Como resultado de esta reducción de capital y la respectiva cancelación de acciones, el capital social de BIMBO se encuentra representado por 1,175,800,000 acciones emitidas en circulación, Serie "A", ordinarias, nominativas, sin expresión de valor nominal, íntegramente suscritas y pagadas, todas representativas del capital mínimo fijo sin derecho a retiro.

De acuerdo a los Estatutos, el capital social es variable y se encontrará representado, en su caso, por acciones de la Serie "B", ordinarias, nominativas, sin expresión de valor nominal y/o por acciones sin voto o de voto limitado, nominativas, sin expresión de valor nominal, las cuales serán denominadas con el nombre de Serie que determine la Asamblea que apruebe su emisión. En ningún momento las acciones sin voto y/o de voto limitado podrán representar más del 25% del total del capital social que se coloque entre el público inversionista ni del total de acciones que se encuentren colocadas en el mismo. Sin embargo, la CNBV o, en su defecto, la autoridad competente, podrá ampliar el límite antes mencionado hasta por un veinticinco por ciento (25%) adicional, siempre que este último porcentaje esté representado por acciones sin derecho a voto, con la limitante de otros derechos corporativos o por acciones de voto restringido, que deberán ser convertibles en acciones ordinarias en un plazo no mayor a cinco (5) años, contados a partir de su colocación. (Ver 4) d) "Estatutos Sociales y Otros Convenios").

En los últimos 3 ejercicios, la Compañía no ha realizado ninguna emisión de acciones.

### **xiii) Dividendos**

La información señalada a continuación se refiere a las acciones en circulación de la Compañía a la fecha del presente Reporte Anual. (Ver 2) b) xii) "Acciones Representativas de Capital Social").

El decreto, monto y pago de dividendos a los tenedores de las acciones Serie "A" de BIMBO es propuesto por el Consejo de Administración y aprobado por la Asamblea General de Accionistas.

La siguiente tabla muestra los dividendos pagados en efectivo sobre cada acción Serie "A", así como el número de acciones Serie "A" en circulación durante los ejercicios que se indican:

<b>Año</b>	<b>Número de acciones Serie "A" en circulación (miles)</b>	<b>Dividendo por acción Serie "A" (pesos nominales)</b>	<b>Monto total de dividendos pagados (millones de pesos nominales)</b>
2002 (abril)	1,175,800	0.21	\$247
2003 (mayo)	1,175,800	0.21	\$247
2004 (mayo)	1,175,800	0.24	\$282
2004 (noviembre)	1,175,800	0.60	\$705
2005 (mayo)	1,175,800	0.28	\$329

Históricamente, la Compañía ha pagado dividendos provenientes de las utilidades generadas durante cada período. La Compañía prevé mantener esta política en el futuro, no obstante, no existe garantía de que dicha política prevalezca. (Ver la Nota 10 a los Estados Financieros Auditados).

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

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

- Primero, debe separarse cuando menos 5% de las utilidades netas de BIMBO para constituir y, si fuera necesario, para reconstruir una reserva legal, hasta que el monto de dicha reserva sea igual a 20% del capital social. Al 31 de diciembre de 2004, el monto de la reserva legal a valor histórico de BIMBO era de \$500.
- Segundo, los tenedores de las acciones Serie "A" pueden determinar la asignación de un determinado porcentaje de las utilidades netas a la constitución de cualquier reserva especial, incluyendo una reserva para la recompra de acciones en circulación mediante operaciones de mercado.
- Tercero, el resto de las utilidades netas puede distribuirse a los accionistas en forma de dividendos. Los montos decretados como dividendos se pagarán a los tenedores de las acciones Serie "A".

Los dividendos sobre las acciones que se tengan a través del Indeval, serán distribuidos por BIMBO a través del Indeval. Los dividendos sobre las acciones representadas por títulos o certificados físicos serán pagados a la presentación del cupón correspondiente. De existir certificados provisionales al momento de decretarse el dividendo y si dichos certificados provisionales no tuvieran cupones adheridos, se pagará el dividendo contra el recibo correspondiente.

De acuerdo con la Ley del ISR, los dividendos que se paguen a personas físicas residentes en el país no serán objeto de retención. En caso de repartir utilidades que no hubieran causado el impuesto aplicable a la Compañía, éste tendrá que pagarse al distribuir el dividendo. Por lo anterior, la Compañía debe llevar la cuenta de utilidades sujetas a pagar el impuesto. Las utilidades que ya pagaron el impuesto aplicable a la empresa ascienden aproximadamente a \$12,121 al 31 de diciembre de 2004. (Ver la Nota 10 a los Estados Financieros Auditados).

### **3) INFORMACIÓN FINANCIERA**

#### **a) INFORMACIÓN FINANCIERA SELECCIONADA**

Los Estados Financieros Auditados han sido preparados de conformidad con los PCGA en México, incluyendo los Boletines B-10, B-15 y D-4 del IMCP y todas sus adecuaciones. A menos que se indique lo contrario, toda la información contenida en los Estados Financieros Auditados que se incluyen en el presente Reporte Anual ha sido expresada en millones de pesos constantes de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2004. Los Estados Financieros Auditados han sido dictaminados por GYRU.

La información correspondiente al ejercicio 2002 se deriva de información auditada al 31 de diciembre de 2002 expresada en millones de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2004.

En el ejercicio 2003, 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 2003 por el deterioro observado en el crédito mercantil y las marcas, neto de impuestos, ascendió a \$1,903, importe que se presenta en el Estado de Resultados consolidado como "Efecto al inicio del ejercicio por cambio en principio de contabilidad". A partir del año 2004, el deterioro se presenta en el resultado operativo, el cual ascendió a \$10.

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.

Para una mejor comprensión, el resumen de información financiera debe revisarse en conjunto con los estados financieros señalados en el párrafo anterior, y en su caso, con sus notas respectivas.

Asimismo, dicho resumen deberá revisarse con todas las explicaciones proporcionadas por la Administración del Grupo a lo largo del capítulo 3) "Información Financiera", especialmente en la sección de 3) d) "Comentarios y Análisis de la Administración sobre los Resultados de Operación y Situación Financiera de la Compañía".



**Estado de Resultados Consolidado**  
(millones de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2004)

Al 31 de diciembre de:	2004	2003	2002
<b>Ventas Netas (1)</b>	<b>51,545</b>	<b>49,100</b>	<b>46,654</b>
Costo de Ventas	24,247	22,925	21,857
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>27,298</b>	<b>26,175</b>	<b>24,797</b>
Gasto de Distribución y Venta	19,486	18,758	17,970
Gasto de Administración	3,676	3,932	3,710
Gastos de Operación	23,162	22,690	21,681
<b>Utilidad de Operación</b>	<b>4,136</b>	<b>3,485</b>	<b>3,117</b>
Intereses Netos	(705)	(937)	(684)
Utilidad (Pérdida) Cambiaria	(75)	(268)	(281)
Resultado por Posición Monetaria	320	368	321
<b>Resultado Financiero Integral</b>	<b>(460)</b>	<b>(837)</b>	<b>(644)</b>
Otros Ingresos (Gastos) Neto	(437)	(213)	(563)
<b>Utilidad antes de Provisiones</b>	<b>3,239</b>	<b>2,435</b>	<b>1,909</b>
Impuesto Sobre la Renta	1,372	1,559	1,003
Impuesto Sobre la Renta Diferido	(505)	(690)	(382)
Participación de los Trabajadores en las Utilidades	266	305	272
Participación de los Trabajadores en las Utilidades Diferida	75	0	0
<b>Provisiones</b>	<b>1,208</b>	<b>1,174</b>	<b>893</b>
<b>Utilidad antes de Participación en los Resultados de Compañías Asociadas</b>	<b>2,032</b>	<b>1,261</b>	<b>1,016</b>
Participación en los Resultados de Compañías Asociadas	56	30	59
<b>Utilidad antes de Partidas Extraordinarias y Efectos al Inicio del Ejercicio por Cambios en Principios de Contabilidad</b>	<b>2,088</b>	<b>1,292</b>	<b>1,075</b>
Partidas Extraordinarias (2)	(542)	(1,689)	0
Efectos al Inicio del Ejercicio por Cambios en Principios de Contabilidad (3)	0	1,903	0
<b>Utilidad Neta</b>	<b>2,630</b>	<b>1,078</b>	<b>1,075</b>
Utilidad Neta Mayoritaria	2,569	1,041	1,043
Utilidad Neta Minoritaria	61	37	32
<b>Utilidad Antes de Financiamiento, Intereses, Depreciación y Amortización</b>	<b>5,746</b>	<b>5,052</b>	<b>4,710</b>

**Notas al Estado de Resultados Consolidado:**

- (1) Durante 2004, 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 64%, 63% y 66%, respectivamente. (Ver la Nota 2 a los Estados Financieros Auditados).
- (2) Ver la Nota 15 de los Estados Financieros Auditados.
- (3) Ver la Nota 3 de los Estados Financieros Auditados.

**Balance General Consolidado**  
(millones de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2004)

Al 31 de diciembre de:	2004	2003	2002
Efectivo e Inversiones Temporales	3,774	1,848	2,614
Cuentas y Documentos por Cobrar - Neto	3,638	4,568	4,278
Inventarios	1,217	1,059	1,020
Pagos Anticipados	150	99	155
<b>Total del Activo Circulante</b>	<b>8,779</b>	<b>7,573</b>	<b>8,068</b>
Inmuebles, Planta y Equipo Neto	16,817	16,727	17,414
Inversión en Acciones de Asociadas y Obligaciones	585	565	875
Crédito Mercantil - Neto (4)	3,118	3,968	5,543
Marcas y Derechos de Uso - Neto	2,420	2,682	3,220
Otros Activos Neto	2,185	2,012	1,490
<b>Activo Total</b>	<b>33,904</b>	<b>33,527</b>	<b>36,611</b>
Deuda a Corto Plazo	194	723	400
Pasivo Operativo	2,433	2,617	3,388
Cuentas por Pagar a Proveedores	3,191	2,346	2,311
<b>Total del Pasivo Circulante</b>	<b>5,822</b>	<b>5,686</b>	<b>6,099</b>
Deuda a Largo Plazo (5)	8,310	8,701	12,042
Obligaciones Laborales al Retiro y Previsión Social	757	782	691
Impuesto Sobre la Renta Diferido (6)	1,581	1,779	2,053
Participación de los Trabajadores en la Utilidades Diferida (6)	74	-	-
<b>Pasivo Total</b>	<b>16,543</b>	<b>16,946</b>	<b>20,885</b>
Capital Contable Mayoritario	16,937	16,165	15,330
Interés Minoritario en Subsidiarias Consolidadas	424	415	395
<b>Capital Contable Total</b>	<b>17,361</b>	<b>16,580</b>	<b>15,726</b>

**Notas al Balance General Consolidado:**

- (4) 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. (Ver la Nota 3 a los Estados Financieros Auditados).
- (5) Algunos pasivos bancarios establecen ciertas restricciones y obligaciones a la estructura financiera de la Compañía, así como limitaciones al pago de dividendos. (Ver la Nota 8 a los Estados Financieros Auditados).
- (6) Ver la Nota 14 de los Estados Financieros Auditados.

**Información Financiera Adicional**  
(millones de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2004)

Al 31 de diciembre de:	2004	2003	2002
Depreciación y Amortización (excepto amortización del crédito mercantil)	1,610	1,567	1,593
Recursos Generados por la Operación	5,516	3,730	3,723
Recursos (Utilizados en) Generados por Actividades de Financiamiento	(1,919)	(3,991)	6,962
Recursos Utilizados en Actividades de Inversión	(1,671)	(507)	(8,985)
Margen de Operación	8.0%	7.1%	6.7%
Margen UAFIDA	11.1%	10.3%	10.1%
Margen Neto	5.1%	2.2%	2.3%
Retorno Sobre Activos	7.8%	3.2%	2.9%
Retorno Sobre Capital	15.5%	6.7%	7.0%
Retorno Sobre el Capital Invertido	11.5%	9.0%	8.0%

**b) INFORMACIÓN FINANCIERA POR ÁREA GEOGRÁFICA**

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

	Al 31 de diciembre de <sup>(1)</sup>		
	2004	2003	2002
	<b>Ventas Netas</b>		
México <sup>(2)</sup>	35,651	33,197	31,253
EE.UU.	13,442	13,344	12,469
Latinoamérica	3,556	3,405	3,534
	<b>Utilidad (Pérdida) de Operación</b>		
México <sup>(2)</sup>	4,484	4,067	3,496
EE.UU.	(294)	(442)	36
Latinoamérica	(84)	(158)	(372)
	<b>UAFIDA</b>		
México <sup>(2)</sup>	5,554	5,143	4,562
EE.UU.	56	(120)	326
Latinoamérica	106	11	(135)
	<b>Activos Totales</b>		
México <sup>(2)</sup>	21,764	19,618	21,221
EE.UU.	9,845	10,677	14,135
Latinoamérica	3,840	2,869	2,091

(1) Cifras en millones de pesos constantes al 31 de diciembre de 2004

(2) Incluye las operaciones en Europa

### **c) INFORME DE CREDITOS RELEVANTES**

A continuación se detallan los créditos relevantes de la Compañía (Ver la Nota 8 de los Estados Financieros Auditados):

#### **Certificados Bursátiles**

Durante el año 2002 la Compañía llevó a cabo cuatro emisiones de Certificados Bursátiles (pagaderas a su vencimiento) para refinanciar la deuda a corto plazo contratada para la adquisición de ciertos activos en el oeste de EE.UU. Las características de dichas emisiones son las siguientes:

Primera Emisión: Bimbo 02, emitidos el 17 de mayo de 2002 por \$2,750,000,000 (Dos mil setecientos cincuenta millones de pesos), con vencimiento en mayo de 2007, con una tasa de interés variable de Cetes de 182 días, más 92 puntos base, que al 31 de diciembre de 2004 equivalía a 9.73% anual;

Segunda Emisión: Bimbo 02-2, emitidos el 17 de mayo de 2002 por \$750,000,000 (Setecientos cincuenta millones de pesos), con vencimiento en mayo de 2012, con una tasa de interés fija de 10.15%;

Tercera Emisión: Bimbo 02-3, emitidos el 2 de agosto de 2002 por \$1,150,000,000 (Un mil ciento cincuenta millones de pesos), con vencimiento en agosto de 2009, con una tasa de interés fija de 11%;

Cuarta Emisión: Bimbo 02-4, emitidos el 2 de agosto de 2002 por \$1,850,000,000 (Un mil ochocientos cincuenta millones de pesos), 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 2004 equivalía a 9.13% anual.

Con estas emisiones, el Grupo distribuyó sus vencimientos de deuda en el largo plazo, al mismo tiempo que redujo los riesgos inherentes al mercado cambiario.

#### **Crédito Revolvente (Multimoneda)**

El 21 de mayo de 2004, la Compañía contrató con cuatro instituciones financieras, un crédito revolvente por \$250 millones de dólares ó \$2,750 millones de pesos, con vencimiento en mayo de 2008. Por las eventuales disposiciones en moneda nacional al amparo de esta línea, la Compañía debe pagar la tasa TIIE más 0.45 puntos porcentuales, mientras que por las disposiciones en dólares la tasa Libor más 0.55 puntos porcentuales. La tasa Libor al 31 de diciembre de 2004 fue de 2.92%. El 8 de junio de 2004, Grupo Bimbo realizó la primera disposición en dólares por \$125 millones, los cuales sumados a recursos propios de la Compañía, fueron utilizados para liquidar de manera anticipada \$137 millones de dólares restantes del Crédito Sindicado contratado en octubre de 2001.

#### **Crédito Sindicado**

El 11 de octubre de 2001, BIMBO contrató un crédito sindicado por \$400 millones de dólares con un sindicato bancario integrado por diversas instituciones financieras. Dicho crédito sindicado estaba constituido por dos partes. La primera de ellas, por \$125 millones de dólares, con vencimiento en octubre de 2004, de los cuales \$63 millones de dólares fueron liquidados de manera anticipada el 20 de marzo de 2003 y el saldo restante fue liquidado el 22 de septiembre del mismo año; por esta primer parte, la Compañía debía pagar intereses a la tasa Libor más 0.85 puntos porcentuales durante todo el plazo vigente. La segunda parte constaba de \$275 millones de dólares, los cuales se liquidaron de manera anticipada en dos exhibiciones, la primera de ellas por \$138 millones de dólares el 24 de noviembre de 2003 y, la segunda por \$137 millones de dólares el 9 de junio de 2004. La totalidad de la segunda parte debía ser amortizada en cinco exhibiciones semestrales a partir de octubre de 2004. La tasa de interés que debía pagar la Compañía era Libor más 0.95 puntos porcentuales durante los primeros tres años, Libor más 1.0 punto porcentual durante el cuarto año y, finalmente, Libor más 1.05 puntos porcentuales durante el quinto año. El 9 de junio de 2004, este crédito fue liquidado en su totalidad. (Ver 2) a) 3. "Eventos Relevantes").

## **Crédito con el IFC**

El 2 de febrero de 1996, la Compañía contrató un financiamiento con el IFC por \$140 millones de dólares, 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 de 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 12 de abril de 2002. Por lo anterior, el saldo de este préstamo al 31 de diciembre de 2004 era de \$47.2 millones de dólares y al 31 de marzo de 2005 era de \$35.4 millones de dólares.

## **Otros Créditos**

Algunas subsidiarias en el extranjero tienen contratados préstamos directos para solventar principalmente sus necesidades de capital de trabajo.

## **Grado de Prelación**

Aún cuando los créditos relevantes con los que cuenta la Compañía mantienen contractualmente restricciones y obligaciones de carácter similar, el contrato celebrado con el IFC en febrero de 1996, cuenta con el aval de una de sus subsidiarias. El resto de la deuda relevante de la Compañía no cuenta con ningún tipo de garantía.

A la fecha del presente Reporte Anual, el Grupo se encuentra al corriente en el pago del capital e intereses de todos sus créditos relevantes.

### **d) COMENTARIOS Y ANÁLISIS DE LA ADMINISTRACIÓN SOBRE LOS RESULTADOS DE OPERACIÓN Y SITUACIÓN FINANCIERA DE LA EMISORA**

*El siguiente análisis debe leerse en forma conjunta con los Estados Financieros Auditados y con las notas que los acompañan. Las cifras contenidas en esta sección están expresadas en millones de pesos mexicanos constantes de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2004, a menos que se exprese lo contrario, y fueron preparadas de acuerdo con los PCGA 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.*

#### **i) Resultados de Operación**

##### ***Análisis comparativo de los ejercicios terminados el 31 de diciembre de 2004 y 2003***

En 2004, Grupo Bimbo reportó avances importantes. Las ventas crecieron 5.0% debido al sólido desempeño en México, donde las ventas netas sobrepasaron los crecimientos del PIB y de las ventas al menudeo, y en menor medida, a comportamientos positivos en Chile, Perú y Venezuela. La utilidad de operación experimentó un incremento de 18.6% como resultado de una significativa reducción de los gastos de operación, que más que contrarrestó alzas en los precios de ciertas materias primas, energía y empaques. Adicionalmente, este crecimiento se vio favorecido por importantes reducciones en las pérdidas operativas en las operaciones de Estados Unidos y Latinoamérica. La utilidad neta registró un aumento de 146.7% debido a las mejoras a nivel operativo, un menor costo financiero y tres ingresos extraordinarios.

#### **Ventas Netas**

Las ventas netas de 2004 ascendieron a \$51,545, lo que significó un incremento de 5.0% con respecto a 2003. Lo anterior se debió a resultados favorables en todas las regiones donde opera la Compañía.

En el caso de México, las ventas netas representaron el 67.0% del total de la Compañía, y crecieron 7.4% en comparación con el año anterior, lo que superó el crecimiento de 4.8% en las ventas al

menudeo reportado por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI). Sin contar las operaciones de confitería que la Compañía adquirió en mayo de 2004, las ventas durante el año hubieran aumentado 6.6%. Estos incrementos reflejaron un crecimiento a lo largo del año, primordialmente en las categorías de galletas, botanas dulces y saladas, cereales y tostadas, así como en el pan blanco tradicional durante el segundo semestre del año, después de una intensa campaña publicitaria.

El incremento en las ventas domésticas se debió a los siguientes factores: i) exitosa introducción de nuevos productos y extensiones de línea, como reflejo de la evolución en las tendencias y preferencias del consumidor; ii) aumento de la mercadotecnia y la publicidad para apoyar tanto a las marcas principales como a los nuevos productos; iii) más de 195,000 nuevos clientes a raíz de los esfuerzos de segmentación de canales y la especialización de las rutas de distribución; y iv) la integración de las operaciones de confitería adquiridas en el año.

En Estados Unidos, las ventas aumentaron 0.7% sobre una base anual, y representaron 26.1% del total de la Compañía. El crecimiento en dólares estadounidenses fue de 3.2%, a pesar de la eliminación en el año de aproximadamente 15% del número total de productos (SKUs), como parte de los esfuerzos de optimización del portafolio de productos de la Compañía. Los lanzamientos de nuevos productos, particularmente orientados a la salud y a la nutrición, contribuyeron a impulsar este crecimiento. A ello habría que agregar la mayor penetración de productos con marcas mexicanas, un aumento en los precios promedio de nuestros productos y las rutas de distribución recientemente abiertas, sobre todo en la región este del país.

Las ventas netas de Latinoamérica representaron 6.9% del total de la Compañía y presentaron un crecimiento de 4.4% con respecto al año anterior. La recuperación económica, junto con los notables esfuerzos —enfocados en el consumidor— que emprendió Grupo Bimbo en los países donde opera, ayudaron a mejorar los volúmenes de venta, sobre todo en Chile, Perú y Venezuela. Las ganancias provenientes de los lanzamientos de nuevos productos, así como de los esfuerzos de promoción y publicidad más que contrarrestaron menores volúmenes de exportación en Argentina y un ambiente de precios altamente competitivo en Brasil.

Ventas Netas	2004	2003	% Cambio
México	35,651	33,197	7.4
EE.UU.	13,442	13,344	0.7
Latinoamérica	3,556	3,405	4.4
<b>Consolidado</b>	<b>51,545</b>	<b>49,100</b>	<b>5.0</b>

### Costo de Ventas

El costo de ventas representó 47.0% de las ventas netas, es decir, un incremento de 0.3 puntos porcentuales en comparación con 2003. Lo anterior se explica por mayores costos de ciertas materias primas, energía y empaques en los mercados internacionales de *commodities*, combinados con la depreciación del peso con respecto al dólar estadounidense. En EE.UU., estos factores fueron compensados por una mayor capacidad utilizada que absorbió costos fijos, una mejor mezcla de productos y una disminución en los costos laborales. En lo referente a Latinoamérica, tales factores también contrarrestaron los mayores costos de insumos, aunado a la adquisición centralizada de materias primas.

### Gastos de Operación

Los gastos de operación representaron 44.9% de las ventas netas, lo que significó una disminución de 1.3 puntos porcentuales al compararlos con 2003. El aumento en los gastos de promoción y publicidad en México y Latinoamérica, aunado a las 2,459 rutas de distribución abiertas en 2004, fue más que

compensado con los beneficios derivados de las nuevas plataformas comercial y tecnológica de la Compañía.

Los mayores volúmenes de venta y una mejor mezcla de productos en todos los mercados ayudaron a absorber los gastos de distribución y venta. En México y Latinoamérica, este rubro también disminuyó a raíz de la optimización de la distribución como resultado de la segmentación de canales y la consolidación de transportes y centros de distribución.

La reducción en los gastos de administración fue el resultado combinado de menor personal y mayor absorción de los gastos fijos, así como de una disminución en los gastos destinados a los proyectos de transformación de la Compañía en comparación con el año 2003. Todo lo anterior más que contrarrestó los gastos por liquidación relacionados con la reestructura en Argentina y un cargo por \$0.9 millones de dólares derivado del deterioro en el valor de la marca *Entenmann's* en Estados Unidos.

### Utilidad de Operación

En términos consolidados, la utilidad de operación creció 18.6% en el año, hasta alcanzar los \$4,136, lo que correspondió a un margen de operación de 8.0%, 0.9 puntos porcentuales más que en 2003. El aumento en las ventas netas y la disminución, sobre una base proporcional, de los gastos de operación compensaron ampliamente el incremento en el costo de ventas, así como los gastos extraordinarios registrados en Argentina y Estados Unidos.

Por región, México registró un alza de 10.3% en la utilidad de operación y un aumento de 0.4 puntos porcentuales en el margen de operación, llegando a representar el 12.6% de las ventas netas. La mejora secuencial en el desempeño operativo a lo largo del año contribuyó a reducir en 33.5 y 46.8% las pérdidas operativas en Estados Unidos y Latinoamérica, respectivamente. Ambas regiones continuaron aproximándose a su punto de equilibrio. El margen de operación en Estados Unidos fue de -2.2%, mientras que en Latinoamérica fue de -2.4%.

Utilidad de Operación	2004	2003	% Cambio
México	4,484	4,067	10.3
EE.UU.	(294)	(442)	(33.5)
Latinoamérica	(84)	(158)	(46.8)
<b>Consolidado</b>	<b>4,136</b>	<b>3,485</b>	<b>18.6</b>

### Costo Integral de Financiamiento

Este renglón ascendió a \$460, es decir, presentó una disminución de 45.0% en relación con 2003. Dicho resultado refleja el efecto combinado de pagos de intereses netos más bajos, pérdidas cambiarias significativamente menores y una ligera reducción en la ganancia monetaria.

La menor deuda consolidada de la Compañía, resultante de algunos prepagos y amortizaciones en 2003, redujo en 24.8% el interés neto pagado en 2004. Simultáneamente, una disminución de la deuda denominada en dólares, resultó en una reducción de las pérdidas cambiarias equivalente a 72.0% en el año.

### Otros Ingresos y Gastos

La Compañía registró otros gastos netos antes de impuestos de \$437, compuestos fundamentalmente por: i) \$229 resultantes de la amortización de crédito mercantil por marcas adquiridas en Estados Unidos y Brasil, ii) \$181 por la amortización anticipada de créditos mercantiles derivados de adquisiciones de empresas que al cierre de 2004 habían sido completamente integradas al resto de la operación, iii) \$48

por la disminución en el valor de ciertas rutas de distribución en el oeste de nuestras operaciones en Estados Unidos, y iv) \$118 relativo a la baja de determinados activos en desuso.

### Impuestos

En 2004, la Compañía registró un gasto de \$1,207 por concepto de ISR y PTU. Lo anterior es el efecto combinado de: i) el reconocimiento de impuestos previamente diferidos, los cuales se calcularon a tasas más altas que las establecidas para el ISR a partir del 1 de enero de 2005, y ii) el aprovechamiento de pérdidas fiscales cuyos impuestos diferidos no habían sido determinados.

### Partidas Extraordinarias

La Compañía registró ingresos extraordinarios por \$542, compuestos por: i) la actualización e intereses de impuestos recuperados de los años fiscales 2001 y 2002, y ii) los impuestos por recuperar correspondientes a 1999, y su correspondiente actualización; todos ellos relacionados con las resoluciones favorables en los juicios fiscales anunciados en noviembre de 2003 y agosto de 2004.

### Utilidad Neta Mayoritaria

La utilidad neta mayoritaria creció 146.7%, para llegar a los \$2,569 en 2004, como reflejo de resultados de operación más sólidos, un menor costo integral de financiamiento y, en menor medida, modificaciones en las tasas impositivas mexicanas vigentes a partir del 1 de enero de 2005. La utilidad neta mayoritaria representó 5.0% de las ventas, 2.9 puntos porcentuales más que en 2003.

Si se excluyen los ingresos extraordinarios registrados en los años 2004 y 2003, así como el efecto por cambio en principio de contabilidad en 2003, la utilidad neta mayoritaria habría crecido 61.5%, hasta llegar a los \$2,027.

### Utilidad de Operación más Depreciación y Amortización (UAFIDA)

El desempeño de la UAFIDA corrió en paralelo con la mejora en los resultados de operación de la Compañía, al crecer 13.7% al compararla con 2003. Ascendió a \$5,746, mientras que el margen fue de 11.1%, 0.9 puntos porcentuales mayor que en el año anterior.

Por primera vez desde que inició el proceso de transformación, las operaciones en Estados Unidos reportaron una UAFIDA positiva. En el año se acumularon \$56, equivalentes a un margen de UAFIDA de 0.3%. En este mismo sentido, Latinoamérica mejoró significativamente sus resultados, al pasar de \$11 en 2003 a \$106 en 2004, lo que representó un margen de 3.0%.

UAFIDA	2004	2003	% Cambio
México	5,554	5,143	8.0
EE.UU.	56	(120)	N.A.
Latinoamérica	106	11	N.A.
<b>Consolidado</b>	<b>5,746</b>	<b>5,052</b>	<b>13.7</b>

### Estructura Financiera

Como resultado de la recuperación de los resultados operativos, que originó niveles sólidos de flujo, la deuda neta de la Compañía totalizó \$4,730 al cierre de 2004, 37.6% menos que en el año anterior. Esta disminución es significativa si se considera que en noviembre se llevó a cabo el pago de un dividendo extraordinario por un monto de \$707. La relación de deuda neta a capital contable fue de 0.27 veces en 2004, en comparación con 0.46 en 2003.



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

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 e 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 11.8%, 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 \$1,689 por concepto de recuperación de impuestos, mientras que el segundo se relacionó con el reconocimiento de la pérdida de valor de activos de larga duración, principalmente en los Estados Unidos, y cuyo efecto neto ascendió a \$1,903.

Como resultado de lo anterior, la utilidad neta mayoritaria del año fue de \$1,041, 0.2% inferior a lo registrado el año 2002, mientras que el margen se ubicó en 2.1%, 0.1 puntos porcentuales por abajo del nivel del año anterior.

Finalmente, con respecto a la estructura financiera de la Compañía, la estabilidad en el flujo de efectivo generado 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 reflejaron 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 anteriormente 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 3.7% 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 la mayoría 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.

Ventas Netas	2003	2002	% Cambio
México	33,197	31,253	6.2
EE.UU.	13,344	12,469	7.0
Latinoamérica	3,405	3,534	(3.7)
<b>Consolidado</b>	<b>49,100</b>	<b>46,654</b>	<b>5.2</b>

### 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 al 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 \$61– 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 del gasto 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 el gasto 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 un total de 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 \$94 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 \$192.

### Utilidad de Operación

La utilidad de operación alcanzó los \$3,485, lo que se traduce en una recuperación de 11.8% 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.

Utilidad de Operación	2003	2002	% Cambio
México	4,067	3,496	16.3
EE.UU.	(442)	36	N.A.
Latinoamérica	(158)	(372)	(57.7)
<b>Consolidado</b>	<b>3,485</b>	<b>3,117</b>	<b>11.8</b>

### Costo Integral de Financiamiento

El costo integral de financiamiento ascendió a \$837, 29.9% 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 registraron los efectos directos de los créditos y de las inversiones sino que, complementariamente, también registraron los efectos originados por las operaciones derivadas.

### **Otros Ingresos y Gastos**

El gasto neto del año fue de \$213, el cual está básicamente integrado por la amortización del crédito mercantil.

### **Partidas Extraordinarias**

En este rubro se registró un beneficio extraordinario de \$1,689 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. (Ver la Nota 15 de los Estados Financieros Auditados).

### **Efectos al Inicio del Ejercicio por Cambios en Principios de Contabilidad**

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 IMCP. 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 del año, las cifras del año 2003 registraron una reducción, neta de impuestos, por \$1,903 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. (Ver Nota 3 de los Estados Financieros Auditados).

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 \$1,041, 0.2% inferior a la observada en el año anterior. Asimismo, el margen neto fue de 2.1%, lo que implicó una reducción de 0.1 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 \$5,052, lo que representó un margen de 10.3%. Lo anterior significa incrementos de 7.3% y 0.2 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 0.7 puntos porcentuales con respecto al registrado el año anterior.

<b>UAFIDA</b>	<b>2003</b>	<b>2002</b>	<b>% Cambio</b>
México	5,143	4,562	12.7
EE.UU.	(120)	326	N.A.
Latinoamérica	11	(135)	N.A.
<b>Consolidado</b>	<b>5,052</b>	<b>4,710</b>	<b>7.3</b>

### **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 \$1,689, así como una reducción en el activo diferido de \$2,207, respectivamente.

Derivado de los eventos extraordinarios mencionados anteriormente, así como a la recuperación de los resultados operativos del ejercicio y a la estabilidad del flujo de efectivo, que en conjunto permitieron 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 0.62 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 0.59 veces al compararse con la obtenida el año anterior.

#### **ii) Situación Financiera, Liquidez y Recursos de Capital**

##### **a. Fuentes Internas y Externas de Liquidez**

BIMBO cuenta con fuentes internas y externas de capital tradicionales, a las cuales ha acudido en el pasado. La liquidez con la que regularmente cuenta la Compañía está fundamentada en su propia operación e históricamente ha contado con niveles suficientes de capital propio. Por otro lado, las fuentes externas a las cuales el Grupo ha accedido con anterioridad son el mercado bancario y los mercados locales de capitales y deuda.

Asimismo, BIMBO ha obtenido en el pasado y hasta la fecha, líneas de crédito otorgadas por varias instituciones financieras que, en la mayoría de los casos, no han sido utilizadas. Es importante destacar que en mayo de 2004, la Compañía contrató una crédito revolvente por \$250 millones de dólares. Sin embargo, la Compañía no puede garantizar que en el futuro cuente con las mismas fuentes de capital antes mencionadas. Cabe destacar que BIMBO no ha presentado en el pasado necesidades de crédito de manera estacional.

##### **b. Pasivos Relevantes**

###### ***Certificados Bursátiles***

Durante el 2002, se llevaron a cabo cuatro emisiones de Certificados Bursátiles, pagaderas a su vencimiento, para refinanciar la deuda de corto plazo contratada para la adquisición de ciertos activos en el oeste de EE.UU. (Ver 3) c) "Informe de Créditos Relevantes")

###### ***Crédito Revolvente (Multimoneda)***

El 21 de mayo de 2004, la Compañía contrató un crédito revolvente por \$250 millones de dólares o \$2,750 millones de pesos, con vencimiento en mayo de 2008. (Ver 3) c) "Informe de Créditos Relevantes").

### **Crédito Sindicado**

El 11 de octubre de 2001, BIMBO contrató un crédito sindicado por \$400 millones de dólares con un sindicato bancario integrado por diversas instituciones financieras. El 9 de junio de 2004, este crédito fue liquidado en su totalidad. (Ver 3) c) "Informe de Créditos Relevantes").

### **Crédito con el IFC**

El 2 de febrero de 1996, el Grupo contrató un financiamiento con el IFC por \$140 millones de dólares integrado por tres pagarés. Los pagarés "A" y "B" devengan una tasa fija de interés de 8.74% y el pagaré "C" fue pagado anticipadamente el pasado 12 de abril de 2002. Por lo anterior, el saldo de este préstamo al 31 de marzo de 2005 era de \$35.4 millones de dólares.

### **Otros Créditos**

Es importante mencionar que algunas subsidiarias del Grupo en el extranjero tienen contratados préstamos directos que, principalmente, están destinados a solventar sus necesidades de capital de trabajo.

### **Compromisos**

Al 31 de diciembre de 2004, la Compañía, junto con algunas de sus 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 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 \$106.7 millones de dólares. De dichas cartas de crédito se tiene un pasivo registrado por previsión social en EE.UU. que asciende a \$359 millones de pesos. (Ver la Nota 16 de los Estados Financieros Auditados).

Asimismo, la Compañía ha garantizado algunas obligaciones contingentes de asociadas por un monto de \$30.2 millones de dólares. De la misma manera, al 31 de diciembre de 2004, existían 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. (Ver la Nota 16 de los Estados Financieros Auditados).

#### **c. Políticas de Tesorería**

Los recursos administrados por las tesorerías en cada una de las operaciones de BIMBO están primordialmente denominados en la moneda local de cada país. La tenencia de divisas en las tesorerías obedece a requerimientos operativos, a obligaciones denominadas en dólares y/u otras divisas y, en su caso, a una estrategia de cobertura de riesgos inherentes a los distintos tipos de cambio.

#### **d. Créditos o adeudos fiscales**

A la fecha del presente Reporte Anual, la Compañía no cuenta con créditos o adeudos fiscales, salvo los normales, provenientes de la determinación del ISR e IVA calculados en la declaración anual de la misma.

#### **iii) Control Interno**

La Compañía cuenta con un Comité de Auditoría, el cual está conformado por consejeros, de los cuales, el Presidente y la mayoría tienen el carácter de independientes. Los miembros del Comité de Auditoría son designados por la Asamblea General Ordinaria de Accionistas. Entre las facultades del Comité de Auditoría, se encuentran las siguientes: a) elaborar un reporte anual sobre sus actividades y presentarlo al Consejo de Administración; b) opinar sobre operaciones con personas relacionadas con la Compañía, en términos del artículo 14 bis 3 fracción IV inciso d) de la LMV; c) proponer la contratación de

especialistas independientes en los casos en que lo juzgue conveniente, a fin de que expresen su opinión respecto de las operaciones a que se refiere el inciso anterior; d) recomendar al Consejo de Administración las condiciones de contratación y el alcance de los mandatos profesionales de los auditores externos, así como las bases para la preparación de la información financiera; e) contribuir a la definición de los lineamientos generales del sistema de control interno de la Compañía y evaluar su efectividad; f) coordinar las labores del auditor o auditores internos, externos y del Comisario o Comisarios de la Compañía; g) Opinar sobre las operaciones que se aparten del giro ordinario de negocios que pretendan celebrar las subsidiarias de la Compañía con personas relacionadas o que impliquen comprometer su patrimonio en términos del artículo 14 Bis 3 fracción IV inciso d) de la LMV; y h) Opinar sobre las modificaciones y cambios relevantes que se realicen en las políticas, criterios y prácticas contables conforme a las cuales se elaboren los estados financieros de la Compañía.

#### **e) ESTIMACIONES CONTABLES CRÍTICAS**

Al 31 de diciembre de 2004, el Grupo no cuenta con estimaciones contables críticas que reportar.

#### 4) ADMINISTRACIÓN

##### a) AUDITORES EXTERNOS

A partir del año 2002, el despacho Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C. (GYRU), firma miembro de Deloitte Touche Tohmatsu, ha sido el encargado de auditar los Estados Financieros Consolidados de la Compañía. Dicho despacho de auditores, en las diferentes revisiones y dictámenes que en forma periódica realiza de los Estados Financieros del Grupo o de sus subsidiarias, no ha emitido una opinión con salvedad o una opinión negativa, ni se ha abstenido de emitir opinión acerca de los mismos.

Al 31 de diciembre de 2004, el despacho GYRU prestó a la Compañía servicios distintos a los de auditoría, consistentes en estudios de precios de transferencia, elaboración de declaratorias para la devolución del IVA y asesoría fiscal. Por la prestación de dichos servicios, la Compañía pagó al despacho GYRU la cantidad de \$22, representando esta cantidad el 67.4% del total de las erogaciones realizadas a dicho despacho.

A partir del año 2003, la revisión de los Estados Financieros de las subsidiarias del Grupo localizadas en el extranjero, con excepción de Centroamérica, así como para los Estados Financieros de la empresa subsidiaria Tecebim, S.A. de C.V. domiciliada en México, han estado a cargo del despacho de contadores KPMG, Cárdenas Dosal, S.C., por lo que al 31 de diciembre de 2004, los Estados Financieros de las empresas subsidiarias antes mencionadas fueron auditados por dicha firma.

##### b) OPERACIONES CON PERSONAS RELACIONADAS Y CONFLICTOS DE INTERÉS

En el curso normal de sus actividades, BIMBO realiza operaciones de tipo comercial con algunas empresas asociadas o afiliadas. Algunas de dichas empresas son Artes Gráficas Unidas, S.A. de C.V.; Grupo Altex, S.A. de C.V., y Ovoplus del Centro, S.A. de C.V. BIMBO tiene contemplado seguir realizando operaciones con sus asociadas y afiliadas en el futuro. Las operaciones con empresas relacionadas se llevan a cabo en términos de mercado, por lo que el Grupo considera que los términos no son menos favorables que los que podrían obtenerse en una operación comparable con una empresa no relacionada. (Ver Nota 12 de los Estados Financieros Auditados).

- a. Las transacciones con partes relacionadas efectuadas en el curso normal de las operaciones del Grupo, fueron como sigue:

	2004	2003	2002*
Egresos por:			
Compra de materias primas y productos terminados	\$3,628	\$3,338	\$1,914

Cifras en millones de pesos constantes al 31 de diciembre de 2004

\* Las cifras de 2002 sólo incluyen a las dos principales partes relacionadas

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

	2004	2003	2002
Artes Gráficas Unidas, S.A. de C.V.	34	26	-
Efform, S.A. de C.V.	8	8	-
Grupo Altex, S. A. de C. V.	112	120	169
Ovoplus del Centro, S.A. de C.V.	23	9	-
Pan-Glo de México, S. de R. L. de C.V.	2	2	-
Uniformes y Equipo Industrial, S.A. de C.V.	9	4	-
Otros	189	143	12
<b>Suma</b>	<b>\$ 377</b>	<b>\$ 312</b>	<b>\$ 181</b>

Cifras en millones de pesos constantes al 31 de diciembre de 2004



## c) ADMINISTRADORES Y ACCIONISTAS

### 1. Consejo de Administración

De acuerdo con los Estatutos, la administración de la Sociedad está a cargo de un Consejo de Administración, el cual estará integrado por el número de miembros que determine la Asamblea General Ordinaria de Accionistas, que en ningún caso deberá ser inferior a cinco ni superior a veinte consejeros propietarios, de los cuales al menos el 25% deberán ser independientes. Por cada consejero propietario se designará a su respectivo suplente, en el entendido de que los Consejeros suplentes de los Consejeros independientes, deberán tener este mismo carácter. Los miembros del Consejo de Administración pueden ser accionistas o personas extrañas a la Sociedad.

Se entenderá por Consejeros independientes, aquellas personas que seleccionadas por su experiencia, capacidad y prestigio profesional, en ningún caso sean: 1) colaboradores o directivos de la Sociedad, incluyendo aquellas personas que hubieren ocupado dichos cargos durante el año inmediato anterior; 2) accionistas que sin ser colaboradores o directivos de la Sociedad, tengan poder de mando sobre los directivos de la misma; 3) socios o empleados de sociedades o asociaciones que presten servicios de asesoría o consultoría a la Sociedad o a las empresas que pertenezcan al mismo grupo económico del cual forme parte ésta, cuyos ingresos representen el diez (10%) por ciento o más de sus ingresos; 4) clientes, proveedores, deudores, acreedores, socios, consejeros o empleados de una sociedad o empresa que sea cliente, proveedor, deudor o acreedor importante de la Sociedad. Se considera que un cliente o proveedor es importante cuando las ventas de la Sociedad representan más del diez por ciento (10%) de las ventas totales del cliente o del proveedor, respectivamente. Asimismo, se considera que un deudor o acreedor es importante cuando el importe del crédito es mayor al quince por ciento (15%) de los activos de la Sociedad o de su contraparte; 5) empleados de una fundación, asociación o sociedad civiles que reciban donativos importantes de la Sociedad; 6) directores generales o directivos de alto nivel de una sociedad en cuyo consejo de administración participe el director general o un directivo de alto nivel de la Sociedad; y 7) cónyuges o concubenarios, así como los parientes por consanguinidad, afinidad o civil hasta el primer grado respecto de alguna de las personas mencionadas en los incisos 3 a 6 anteriores, o bien, hasta el tercer grado, en relación con las personas señaladas en los incisos 1 y 2 de este párrafo.

El Consejo de Administración nombrado o ratificado durante la Asamblea General Ordinaria de Accionistas, celebrada el 8 de abril de 2005, está integrado por 16 consejeros propietarios y sus respectivos suplentes. La siguiente tabla muestra los nombres de los miembros del Consejo de Administración y el período de tiempo durante el cual se han desempeñado como consejeros:

Consejeros Propietarios	Antigüedad en el Consejo	Cargo	Consejeros Suplentes
Roberto Servitje Sendra	30	Consejero / Presidente	Jaime Chico Pardo / Daniel Servitje Montull
Henry Davis Signoret	6	Consejero	Paul Davis Carstens
José Antonio Fernández Carbajal	6	Consejero	Javier Fernández Carbajal
Ricardo Guajardo Touché	2	Consejero	Anthony McCarthy Sandland
Agustín Irurita Pérez	1	Consejero	José Manuel Irurita Pérez
Jaime Jorba Sendra	30	Consejero	Jaime Jorba Servitje
Mauricio Jorba Servitje	11	Consejero	Luis Jorba Servitje
Francisco Laresgoiti Hernández	10	Consejero	María del Pilar Mariscal Servitje
José Ignacio Mariscal Torroella	18	Consejero	Raúl Obregón Servitje
Víctor Milke Aüais	24	Consejero	Víctor Milke García
Raúl Obregón del Corral	10	Consejero	Nicolás Mariscal Servitje
Roberto Quiroz Montero	10	Consejero	Rosa María Mata Torrallardona
Alexis E. Rovzar de la Torre	5	Consejero	Vicente Corta Fernández

Consejeros Propietarios	Antigüedad en el Consejo	Cargo	Consejeros Suplentes
Lorenzo Sendra Mata	26	Consejero	Víctor Gavito Marco
Daniel Servitje Montull	13	Consejero	Pablo Elizondo Huerta
Fernando Lerdo de Tejada	--	Consejero	Francisco Laresgoiti Servitje
Luis Miguel Briola Clement <sup>(1)</sup>	--	Secretario	Pedro Pablo Barragán Barragán <sup>(2)</sup>
Juan Mauricio Gras Gas <sup>(3)</sup>	22	Comisario	Walter Fraschetto Valdés <sup>(4)</sup>

<sup>(1)</sup> y <sup>(2)</sup> Corresponden al Secretario propietario y Secretario suplente de BIMBO y no forman parte del Consejo de Administración

<sup>(3)</sup> y <sup>(4)</sup> Corresponden al Comisario propietario y Comisario suplente de BIMBO y no forman parte del Consejo de Administración

*Daniel Servitje Montull* es sobrino de Don Roberto Servitje Sendra y primo hermano de Mauricio Jorba Servitje. Este último es hijo de Don Jaime Jorba Sendra. Lorenzo Sendra Mata es primo hermano de Don Roberto Servitje Sendra.

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

*Roberto Servitje Sendra* es miembro del Consejo de Administración de Daimler-Chrysler de México, Fomento Económico Mexicano (FEMSA), Grupo Altex, S.A. de C.V., Escuela Bancaria y Comercial, y Memorial Hermann International Advisory Board (Houston, Texas).

*Henry Davis Signoret* es Presidente de Promotora DAC, S.A., Probelco, S.A., y Desarrollo Banderas, S.A. Es Presidente Fundador de la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD) y de la Asociación Mexicana de Estándares para el Comercio Electrónico, A.C. (AMECE). Es miembro del Consejo de Administración de Grupo Financiero IXE, S.A. de C.V.

*José Antonio Fernández Carbajal* es Presidente y Director General de Fomento Económico Mexicano (FEMSA), Presidente de Coca-Cola FEMSA y Vicepresidente del Consejo del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM). Es miembro del Consejo de Administración de Grupo Financiero BBVA Bancomer, Industrias Peñoles, y Grupo Industrial Saltillo.

*Ricardo Guajardo Touché* es miembro del Consejo de Administración del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), Fomento Económico Mexicano (FEMSA), Coca-Cola FEMSA, Grupo Financiero BBVA Bancomer, Grupo Industrial Alfa, El Puerto de Liverpool, Grupo Aeroportuario del Sureste (ASUR), Grupo CYDSA, y miembro del International Capital Markets Advisory Committee del Federal Reserve Bank de Nueva York.

*Agustín Irurita Pérez* es Presidente y Director General de Grupado, S.A. de C.V. Es consejero vitalicio de la Cámara Nacional de Autotransporte de Pasaje y Turismo, así como miembro del Consejo de Administración de Grupo Financiero Scotiabank Inverlat, Grupo Comercial Chedraui, y Transportation Center North Western University.

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

*Mauricio Jorba Servitje* es Administrador Único de la Subsidiaria Bimbo España y miembro del Consejo de Administración de VIDAX.

*Francisco Laresgoiti Hernández* es Director General de Grupo Laresgoiti. Es miembro del Consejo de Administración de la Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural, A.C.

*José Ignacio Mariscal Torroella* es Presidente Ejecutivo de Grupo Marhnos. Es miembro del Consejo de Administración de la 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.

*Víctor Milke Aúais* es Director General de Corporación Premium, S.C. Es miembro del Consejo de Administración de Nacional Financiera de la Ciudad de México, y de Congelación y Almacenaje, S.A. de C.V.

*Raúl Obregón del Corral* es Socio Director de Alianzas, Estrategia y Gobierno Corporativo, S.C. Es 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., GNP Pensiones, S.A. de C.V., y de Médica Integral GNP, S.A. de C.V.

*Roberto Quiroz Montero* es Presidente y Director General de Grupo Industrial Trébol. Es miembro del Consejo de Administración de Esmaltes y Colorantes Cover, y Tepeyac, A.C.

*Alexis E. Rovzar de la Torre* es Socio Director del Grupo de Práctica Latinoamericana del Despacho Internacional White & Case, LLP. Es miembro del Consejo de Administración de Coca-Cola FEMSA, Ray & Berndtson de México, Grupo Comex, Grupo Acir, Comsa, Deutsche Bank México, e Indiana University Center on Philanthropy.

*Lorenzo Sendra Mata* es Presidente de Proarce, S.A. de C.V. Es miembro del Consejo de Administración de Milanos Pasta, Fundación Ronald McDonald, Fomento de Nutrición y Salud, y de la Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural.

*Daniel Servitje Montull* es miembro del Consejo de Administración de Coca-Cola Femsa, Grupo Financiero Banamex, Banco Nacional de México y Grocery Manufacturers of America (EE.UU).

*Fernando Lerdo de Tejada* es Presidente y Director General de Estrategia Total, S.C. Es abogado por la Escuela Libre de Derecho y cuenta con estudios de posgrado en Ciencias Políticas y en Desarrollo Económico por la Universidad de Stanford.

## **2. Facultades del Consejo de Administración**

El Consejo de Administración cuenta con facultades de carácter indelegable consistentes en:

I. La aprobación de las siguientes operaciones: a) aquéllas que se aparten del giro ordinario de negocios y que pretendan celebrarse entre la Compañía y sus socios, con personas que formen parte de la administración o con quienes dichas personas mantengan vínculos patrimoniales o de parentesco, el cónyuge o concubinario; b) la compra o venta por un monto superior al equivalente al diez por ciento o más de los activos de la Compañía; c) el otorgamiento de garantías por un monto superior al equivalente al treinta por ciento de los activos de la Compañía; y d) aquellas operaciones distintas de las mencionadas en este párrafo que representen más del uno por ciento de los activos de la Compañía. Conforme a los Estatutos, los miembros del Consejo de Administración serán responsables de las resoluciones a que lleguen con motivo de los asuntos a que se refiere este inciso, salvo en el caso establecido por el artículo 159 de la Ley General de Sociedades Mercantiles.

II. La designación de la o las personas responsables de la adquisición y colocación de acciones propias de la Compañía, así como la aprobación de las políticas de adquisición y colocación de dichas acciones, en los términos de la LMV;

III. Aprobar, previa opinión del Comité de Auditoría, las operaciones que se aparten del giro ordinario de negocios que pretendan celebrar las subsidiarias de la Compañía con personas relacionadas o que impliquen comprometer su patrimonio en términos del artículo 14 Bis 3 fracción IV inciso d) de la LMV;

IV. Aprobar, previa opinión del Comité de Auditoría, las modificaciones y cambios relevantes que se hubieren realizado a las políticas, criterios y prácticas contables conforme a las cuales se elaboren los

estados financieros de la Compañía; y

V. Aprobar los lineamientos para los consejeros, directivos, personas responsables en materia de la adquisición y colocación de acciones propias de la Compañía, y demás personas que participen en la elaboración, análisis, aprobación y presentación de la información a reportar ante la CNBV y la BMV, que ayuden a determinar cuando deberán abstenerse de ordenar la celebración de operaciones con valores propios de la Compañía.

Dentro de las facultades delegables del Consejo de Administración se encuentran, entre otras: ejercitar el poder de la Compañía para pleitos y cobranza, actos de administración y dominio, facultades para nombrar y remover al director general, a directores, gerentes, funcionarios y apoderados, y para determinar sus atribuciones, condiciones de trabajo, remuneraciones y garantías, así como para otorgar poderes a gerentes, funcionarios, abogados o demás personas que se encarguen de las relaciones laborales de la Compañía.

De igual forma, el Consejo de Administración cuenta con facultades para aprobar los presupuestos de la Compañía y las modificaciones que sufra el presupuesto en atención a los resultados que se vayan reportando, así como la autorización de partidas extraordinarias.

### 3. Comisario

De conformidad con los Estatutos y la Ley General de Sociedades Mercantiles, la vigilancia de la Compañía estará encomendada a uno o más comisarios propietarios y suplentes, según lo determine la Asamblea General Ordinaria de Accionistas, quienes podrán ser reelectos y desempeñarán su cargo hasta que las personas designadas para sustituirlos tomen posesión de sus cargos. Las facultades y obligaciones de los comisarios se determinan en el artículo 166 de la citada Ley General de Sociedades Mercantiles, entre las que destacan la rendición anual a la Asamblea General Ordinaria de Accionistas de un informe sobre la veracidad, suficiencia y razonabilidad de la información presentada por el Consejo de Administración a la propia Asamblea de Accionistas, así como su opinión al respecto y a las políticas, criterios contables y de información seguidos por la Compañía. El actual Comisario propietario de BIMBO es Juan Mauricio Gras Gas, socio de la firma GYRU, despacho externo que actualmente audita al Grupo. Walter Frassetto Valdés es Comisario suplente.

### 4. Principales Funcionarios

La siguiente tabla muestra los nombres de los principales funcionarios del Grupo a la fecha del presente Reporte Anual, su cargo actual y su antigüedad en la Compañía:

Nombre	Cargo	Edad	Años en el Grupo
Roberto Servitje Sendra	Presidente del Consejo de Administración	77	59
Daniel Servitje Montull	Director General de Grupo Bimbo	46	23
Rosalío Rodríguez Rosas	Director General Corporativo	52	29
Pablo Elizondo Huerta	Director General de Bimbo, S.A. de C.V.	51	28
Gabino Gómez Carbajal	Director General Comercial de Bimbo, S.A. de C.V.	46	23
Miguel A. Espinoza Ramírez	Director General Comercial de Bimbo, S.A. de C.V.	47	24
Ramón Rivera Cota	Director de Operaciones de Bimbo, S.A. de C.V.	50	23
Ricardo Padilla Anguiano	Director de Servicios de Bimbo, S.A. de C.V.	51	23
Reynaldo Reyna Rodríguez	Director General de BBU	49	4
Javier A. González Franco	Director General de Barcel, S.A. de C.V.	49	28
Alberto Díaz Rodríguez	Director General de Organización Latinoamérica	50	6
Guillermo Quiroz Abed	Director de Administración y Finanzas	52	6
Javier Millán Dehesa	Director de Personal y Relaciones	56	27
Guillermo Sánchez Arrieta	Director de Auditoría Operacional	51	26

*Roberto Servitje Sendra* es Presidente del Consejo de Administración de BIMBO; ha trabajado en la Compañía desde 1945. Es funcionario del Grupo desde 1956 desempeñando puestos como Gerente General de Bimbo en Guadalajara, Monterrey y Ciudad de México, Vicepresidente de BIMBO durante nueve años, Presidente del Grupo por otros 11 años antes de ocupar su puesto actual en abril de 1994.

*Daniel Servitje Montull* es el Director General de BIMBO desde 1997. Es Licenciado en Administración de Empresas de la Universidad Iberoamericana en México. Realizó estudios de maestría en la Universidad de Stanford, en California, EE.UU.. Es funcionario del Grupo desde 1987, ocupando puestos tales como Subdirector de Organización Bimbo, Director General de Organización Marinela, y Vicepresidente de BIMBO.

*Rosalio Rodríguez Rosas* es Director General del Corporativo desde marzo de 2004. Tiene estudios de licenciatura con la especialidad de Ingeniería Bioquímica en la Escuela Nacional en Ciencias Biológicas del Instituto Politécnico Nacional. Cursó un Diplomado en Harvard bajo el programa AMP (Advance Management Program) y en el IPADE en el programa AD-1, así como un Diplomado en Finanzas del ITESM. Ingresó al Grupo en 1976 y ha ocupando diferentes posiciones tales como, Gerente de Investigación y Desarrollo, Director Técnico de Organización Bimbo, Director Corporativo de Manufactura, Director Corporativo de México y Empresas de Integración Vertical del Grupo y Director de Operaciones de Bimbo, S.A. de C.V.

*Pablo Elizondo Huerta* es Director General de Bimbo, S.A. de C.V. desde enero de 2004. Tiene estudios de Ingeniería Química por la Universidad Nacional Autónoma de México. Ingresó al Grupo en 1977 y ha ocupado diversas posiciones, tales como Gerente General de Wonder en la Ciudad de México, Gerente General de Bimbo en Hermosillo, Director de Organización Latinoamérica, Director General del Corporativo Central y Director General Comercial de Bimbo, S.A. de C.V.

*Gabino Gómez Carbajal* es Director General Comercial de Bimbo, S.A. de C.V. desde enero de 2004. Tiene estudios de Licenciatura en Mercadotecnia y un postgrado en Alta Dirección de Empresas del IPADE. Se unió al Grupo en 1981 y entre los principales puestos que ha ocupado se encuentran: Vicepresidente de la División de Desarrollo de Negocios, Vicepresidente de OLA de 1996 a 1998, Subdirector General en Organización Bimbo hasta agosto del 2000, Subdirector General en Organización Latinoamérica hasta mayo del 2001 y Director General de esta misma organización hasta diciembre de 2003.

*Miguel Angel Espinoza Ramírez* es Director General Comercial de Bimbo, S.A. de C.V. desde enero de 2002. Tiene estudios de Ingeniería Industrial en el Tecnológico de Chihuahua y cursó el programa AD-1 en el IPADE. Ingresó al Grupo en 1981 y ha ocupado diversos puestos como Gerente General de Dulces y Chocolates Ricolino, Gerente General de Barcel del Norte, Director Administrativo de Organización Barcel y Director General de esa misma empresa.

*Ramón Rivera Cota* es Director de Operaciones de Bimbo, S. A. de C.V. desde marzo de 2004. Es Ingeniero Químico, egresado de la Facultad de Química de la Universidad Nacional Autónoma de México. Cursó el Diplomado en Alta Dirección D-1 en el IPADE. Ingresó al Grupo en 1981 y ha ocupado diversas posiciones, tales como Director Corporativo de Operaciones, Subdirector de Manufactura para México y Director Técnico de Organización Barcel.

*Ricardo Padilla Anguiano* es Director de Servicios de Bimbo, S.A. de C.V. desde diciembre de 2001. Es Contador Público egresado de la Universidad de Guadalajara y egresado del Programa de Alta Dirección de Empresas del IPADE. Se unió al Grupo en 1981 y ha ocupado diversas posiciones, tales como: Gerente General de Bimbo Noroeste, Bimbo Golfo y Bimbo San Luis.

*Reynaldo Reyna Rodríguez* es Director General de BBU desde marzo de 2004, antes ocupó el puesto de Director General Corporativo desde 2001. Estudió en el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey la carrera de Ingeniería Industrial y de Sistemas y la maestría en Investigación de Operaciones y Finanzas en Wharton, en la Universidad de Pennsylvania. En mayo de 2001 se integró al Grupo, ocupando el puesto de Subdirector General del Corporativo.

*Javier Augusto González Franco* es Director General de Barcel, S. A. de C.V. desde diciembre de 2001. Es Ingeniero Químico y tiene una maestría en Administración. Ingresó al Grupo en 1977 y se ha desempeñado en distintos puestos, entre los últimos: Subdirector General de Organización Latinoamérica y Subdirector General de Organización Bimbo hasta diciembre de 2001.

*Alberto Díaz Rodríguez* es Director General de Organización Latinoamérica desde enero de 2004. Es Ingeniero Industrial y cuenta con un postgrado en Gerencia por parte de la Universidad de Miami, EE.UU. Ingresó al Grupo en 1999 y ha ocupado las posiciones de Gerente General de Bimbo de Venezuela y Subdirector de Organización Latinoamérica.

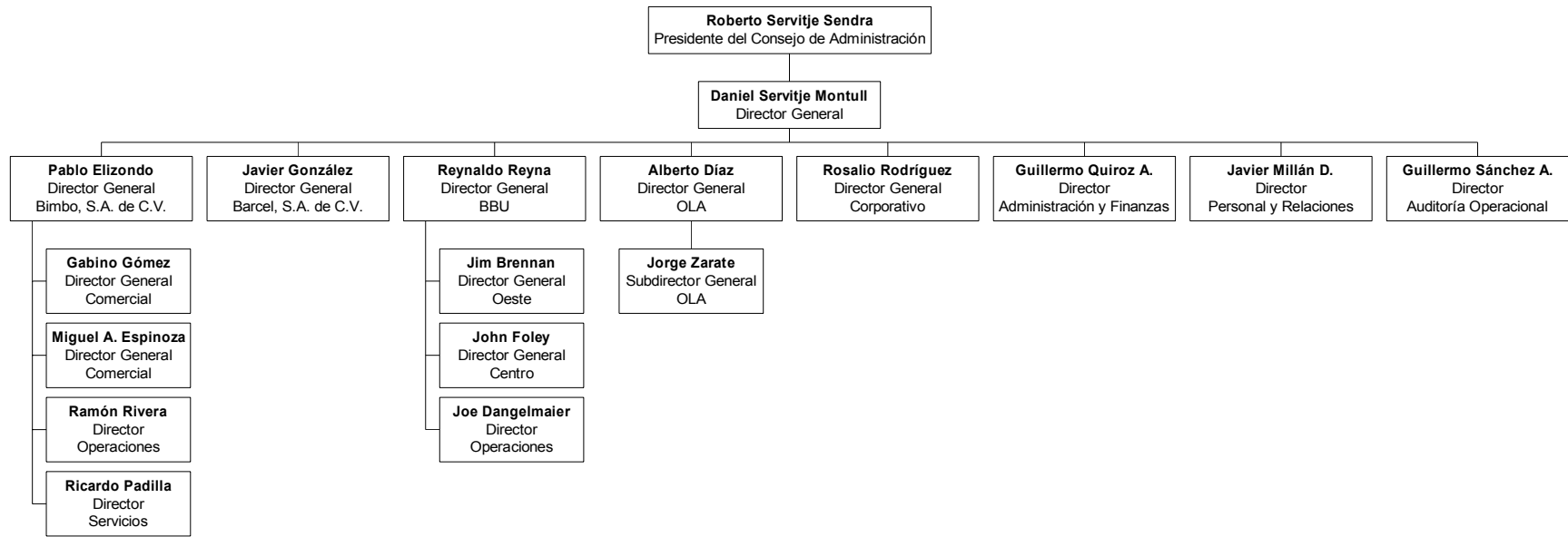
*Jorge Zarate Lupercio* es Subdirector General de Organización Latinoamérica desde enero de 2004. Es Ingeniero Bioquímico del ITESM, México; cursó el Baking Science & Technology del AIB, EE.UU., el Programa de Alta Dirección en el IAE, Argentina; un postgrado en Marketing Estratégico en la UCA y un MBA en el EDDE, Argentina. Ingresó al Grupo en 1987 y ha ocupado posiciones tales como Gerente de Manufactura en Bimbo del Noroeste, Gerente de Operaciones Marinela, Gerente de Operaciones Bimbo, Gerente Corporativo de Planeación y Gerente General de Bimbo de Argentina.

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

*Javier Millán Dehesa* es Director de Personal y Relaciones de BIMBO desde hace 23 años. Ha ocupado puestos dentro del Grupo como Jefe de Desarrollo, Gerente de Personal y Relaciones en Productos Marinela y Gerente Corporativo de Desarrollo. Posee estudios de licenciatura en Filosofía y en Administración de Empresas. Es egresado del Programa de Alta Dirección de Empresas del IPADE. Es consejero de la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos y de la Secretaría de la Función Pública por parte del sector privado. Es Presidente de la asociación Reforestamos México, A.C., creada por el Grupo en mayo de 2002.

*Guillermo Sánchez Arrieta* es Director de Auditoría Operacional desde octubre de 1998 a la fecha. Es Contador Público por la Universidad Autónoma de Hidalgo y cursó el Diplomado en Alta Dirección en el IPADE. Ingresó al Grupo en 1978 y ha desempeñado entre sus principales cargos los siguientes: Contralor de Productos Marinela, Contralor Corporativo de Organización Bimbo y Barcel y Gerente General de Ricolino y Barcel México.

El siguiente es un organigrama de los principales funcionarios del Grupo vigente a la fecha del presente Reporte Anual:



## **5. Compensaciones**

Las compensaciones a los Consejeros y miembros de los Comités de la Compañía son determinadas por la Asamblea General Ordinaria de Accionistas. Esta compensación, a partir de la Asamblea General Ordinaria de Accionistas celebrada el 8 de abril del 2005, es como sigue: los Consejeros reciben \$14,000 por sesión a la que asistan. Los miembros de los Comités reciben \$14,000 por sesión a la que asistan. Los funcionarios de la Compañía que también sean Consejeros y/o miembros de algunos de los Comités no tendrán derecho a recibir compensación alguna.

En relación con el monto total de las compensaciones pagadas a los principales funcionarios por el ejercicio social terminado el 31 de diciembre del 2004, este monto ascendió a aproximadamente 0.34% del total de los gastos de operación consolidados de la Compañía.

## **6. Plan de Acciones para Ejecutivos y Directivos**

A partir del año 2004, se encuentra vigente el “Plan Acciones por VEAB (Valor Económico Agregado BIMBO)” para ejecutivos y directivos, el cual otorga una asignación anual de acciones de Grupo Bimbo, que puede ir de 40 a 90 días del sueldo base del ejecutivo o directivo, dependiendo del nivel que ocupa en la empresa. Las acciones permanecen depositadas en un fideicomiso durante 30 meses y se liberan para su total disposición transcurrido este periodo. El monto de la asignación depende de los resultados financieros de la Compañía.

## **7. Órganos Intermedios de Administración**

La Compañía cuenta con los siguientes comités, los cuales se encargan de auxiliar al Consejo de Administración en la administración de la Sociedad:

### **Comité de Auditoría**

El Comité de Auditoría está conformado por consejeros, de los cuales, el Presidente y la mayoría tienen el carácter de independientes. Los miembros del Comité de Auditoría son designados por la Asamblea General Ordinaria de Accionistas. El Comité de Auditoría tiene las siguientes facultades: a) elaborar un reporte anual sobre sus actividades y presentarlo al Consejo de Administración; b) opinar sobre operaciones con personas relacionadas con la Compañía; c) proponer la contratación de especialistas independientes en los casos en que lo juzgue conveniente; d) recomendar al Consejo de Administración las condiciones de contratación y el alcance de los mandatos profesionales de los auditores externos, así como las bases para la preparación de la información financiera; e) contribuir a la definición de los lineamientos generales del sistema de control interno de la Compañía y evaluar su efectividad; f) coordinar las labores del auditor o auditores internos, externos y del Comisario o Comisarios de la Compañía; g) Opinar sobre las operaciones que se aparten del giro ordinario de negocios que pretendan celebrar las subsidiarias de la Compañía con personas relacionadas o que impliquen comprometer su patrimonio en términos del artículo 14 Bis 3 fracción IV inciso d) de la LMV; y h) Opinar sobre las modificaciones y cambios relevantes que se realicen en las políticas, criterios y prácticas contables conforme a las cuales se elaboren los estados financieros de la Compañía.

La Asamblea General Ordinaria de Accionistas celebrada el 8 de abril de 2005, ratificó a las siguientes personas como miembros del Comité de Auditoría: Henry Davis Signoret, quien preside el Comité de Auditoría, Roberto Quiroz Montero, Víctor Milke Aúais, y Alexis E. Rovzar de la Torre. Asimismo, se designó como nuevo miembro del Comité a Agustín Irurita Pérez. En base a los perfiles profesionales de los miembros del Comité de Auditoría, la Compañía considera que varios de dichos miembros pueden considerarse expertos financieros.



### **Comité de Evaluación y Compensación**

El Comité de Evaluación y Compensación está integrado por miembros del Consejo de Administración y sus miembros son designados por la Asamblea General Ordinaria de Accionistas. Este Comité se encarga de analizar y aprobar cualquier forma de compensación que se haga a los funcionarios, así como las políticas generales de compensación de colaboradores de la Compañía y sus subsidiarias, sin perjuicio de las facultades del Consejo de Administración.

La Asamblea General Ordinaria de Accionistas celebrada el 8 de abril de 2005, ratificó a las siguientes personas como miembros del Comité de Evaluación y Compensación: Raúl Obregón del Corral, quien preside este Comité, José Antonio Fernández Carbajal, Henry Davis Signoret, Daniel Servitje Montull y Roberto Servitje Sendra.

### **Comité de Finanzas y Planeación**

El Comité de Finanzas y Planeación está formado por miembros del Consejo de Administración y sus miembros son designados por la Asamblea General Ordinaria de Accionistas. El Comité de Finanzas y Planeación tiene las siguientes facultades: (i) analizar y someter a la aprobación del Consejo de Administración, la evaluación de las estrategias de largo plazo y las principales políticas de inversión y financiamiento de la Compañía, así como la identificación de los riesgos de la Compañía y la evaluación de las políticas para la administración de los mismos, y (ii) analizar y aprobar adquisiciones y enajenaciones de activos menores al equivalente de diez (10%) de los activos totales de la Compañía y el otorgamiento de garantías menores al equivalente de treinta (30%) de los activos totales de la misma.

La Asamblea General Ordinaria de Accionistas celebrada el 8 de abril de 2005, ratificó a las siguientes personas como miembros del Comité de Finanzas y Planeación: José Ignacio Mariscal Torroella, quien preside este Comité, Ricardo Guajardo Touché, Mauricio Jorba Servitje, Raúl Obregón del Corral, Lorenzo Sendra Mata y Daniel Servitje Montull.

### **Comité Directivo**

El Comité Directivo es responsable de definir e implementar para la Compañía, la Misión, Filosofía y Políticas Generales; los objetivos, estrategias y metas corporativas; los sistemas de planeación; así como de establecer el proceso de administración para la calidad. El objetivo principal de este Comité es dar seguimiento sistemático a los resultados de la Compañía, a través de la revisión de los proyectos prioritarios de BIMBO, analizar los resultados y presentar los relevantes operativos de cada una de las organizaciones. Este foro facilita la ejecución de las iniciativas y esfuerzos orientados al logro de las metas institucionales, a través de la toma de decisiones oportuna.

A la fecha del presente Reporte Anual, el Comité Directivo está integrado por los señores Daniel Servitje Montull, Pablo Elizondo Huerta, Javier A. González Franco, Reynaldo Reyna Rodríguez, Alberto Díaz Rodríguez, Rosalío Rodríguez Rosas, Guillermo Quiroz Abed y Javier Millán Dehesa.

## **8. Accionistas Principales**

El número de acciones autorizadas a la fecha del presente Reporte Anual es de 1'175,800,000 acciones Serie "A", ordinarias, nominativas, sin expresión de valor nominal, representativas del capital social inscritas en el RNV y que cotizan en la BMV desde 1980 con la clave de pizarra "BIMBOA". Las Familias Servitje, Mata, Jorba y Sendra, a través de algunas sociedades anónimas que se mencionan a continuación, mantienen, de manera directa o indirecta, una participación mayoritaria en el capital social de BIMBO.

La siguiente tabla muestra la información referente a la tenencia de los Accionistas Principales, según el Libro de Accionistas de la Compañía al 18 de abril de 2005:

Nombre	No. de acciones	% del Capital Social
Normaciel, S.A. de C.V.	438,796,285	37.3
Promociones Monser, S.A. de C.V.	134,854,636	11.5
Philae, S.A. de C.V.	58,173,026	5.0
Grupo Valacci, S.A. de C.V.	45,947,077	3.9
Fideicomiso Banamex 14483-3	44,235,339	3.8
Distribuidora Comercial Senda, S.A. de C.V.	44,214,000	3.8
Marlupag, S.A. de C.V.	40,303,384	3.4
Fideicomiso Banamex 14484-1	15,324,667	1.3
Grupo de accionistas personas físicas y morales <sup>(1)</sup>	91,120,128	7.8
<b>Total</b>	<b>912,968,542</b>	<b>77.7%</b>

<sup>(1)</sup> En lo individual su tenencia directa no representa más del 5.0% del capital social

#### d) ESTATUTOS SOCIALES Y OTROS CONVENIOS

Con fecha 19 de marzo de 2003 se publicó en el Diario Oficial de la Federación las Disposiciones de Carácter General aplicables a las Emisoras de Valores y otros Participantes del Mercado de Valores, a cuyos preceptos quedaron conformados los Estatutos de BIMBO en virtud de la Asamblea Extraordinaria de Accionistas llevada a cabo el día 25 de septiembre de 2003. En dicha asamblea, se aprobó la reforma parcial de los Estatutos, la cual quedó protocolizada mediante la escritura pública No. 11,115 del 17 de noviembre de 2003, otorgada ante la fe del Licenciado Francisco I. Hugues Vélez, titular de la Notaría Pública número 212 del Distrito Federal, e inscrita en el Registro Público de Comercio de esta ciudad bajo el folio mercantil No. 9506 de fecha 25 de noviembre de 2003. Con la reforma a los Estatutos, la Compañía da cumplimiento a las nuevas disposiciones emitidas por la CNBV.

Entre las modificaciones más relevantes se encuentran las relativas a facultar al Consejo de Administración para que apruebe, previa opinión del Comité de Auditoría, (i) las operaciones que se aparten del giro ordinario de negocios que pretendan celebrar las subsidiarias de la Compañía con personas relacionadas o que impliquen comprometer su patrimonio en términos del artículo 14 Bis 3 fracción IV inciso d) de la LMV; y (ii) los cambios relevantes a las políticas y prácticas contables conforme a las cuales se elaboren los estados financieros de la Sociedad. Asimismo, se eliminó la restricción de que el monto del capital variable no podrá exceder diez veces el importe del capital mínimo fijo sin derecho a retiro; y, conforme a lo recomendado en el Código de Mejores Prácticas Corporativas, se resolvió reducir de 9 a 7 el número máximo de consejeros que integran los Comités de Auditoría; Evaluación y Compensación; y Finanzas y Planeación de la Sociedad; entre otras modificaciones.

En cumplimiento a lo dispuesto por las Disposiciones de Carácter General aplicables a las Emisoras de Valores y otros Participantes del Mercado de Valores, el 18 de noviembre de 2003, la Compañía presentó ante la CNBV la escritura pública con la protocolización de la Asamblea Extraordinaria de Accionistas celebrada el 25 de septiembre de ese mismo año, en la que se resolvió la reforma parcial a los Estatutos.

#### 1. Derechos que Confieren las Acciones

Las acciones de las Series "A" y "B" confieren a sus tenedores iguales derechos, entre ellos, el derecho a un voto en las Asambleas Generales de Accionistas. Las acciones sin voto y/o de voto limitado, darán derecho de voto única y exclusivamente en las Asambleas Especiales de Accionistas de dicha serie de acciones y en las Asambleas Generales Extraordinarias de Accionistas que se reúnan para tratar cualquiera de los siguientes asuntos: (i) transformación de la Compañía; (ii) fusión con otra compañía o

compañías, cuando la Compañía sea parte fusionada; y (iii) cancelación de la inscripción de las acciones de voto limitado en las secciones de Valores o Especial del RNV y en otras bolsas de valores nacionales o extranjeras en las que se encuentren registradas, excepto sistemas de cotización u otros mercados no organizados como bolsas de valores, pudiendo nombrar los tenedores de dichas acciones un miembro propietario del Consejo de Administración y su suplente, en los términos establecidos en los Estatutos.

Todas las acciones de las Series "A" y "B", como las acciones sin voto y/o de voto limitado, conferirán a sus tenedores los mismos derechos patrimoniales y pecuniarios, los cuales incluyen la misma participación en las utilidades y el derecho preferente para suscribir las nuevas acciones que se emitan en la proporción que les corresponda.

## **2. Derechos de Preferencia y Aumentos de Capital**

En todos los aumentos de capital, los accionistas de BIMBO tendrán, en proporción al número de acciones de que sean propietarios, preferencia para suscribir un número de acciones suficiente que les permita mantener su tenencia accionaria, excepto por: (i) las emisiones de acciones que se hagan conforme al artículo ochenta y uno (81) de la LMV; (ii) las acciones propias adquiridas que se conviertan en acciones de tesorería y se coloquen entre el público inversionista conforme a dicha LMV; (iii) las que resulten de la conversión de obligaciones o cualesquier otros instrumentos de deuda, de capital o que tengan las características de ambos que emita la Sociedad en acciones, previa autorización de la Asamblea General Extraordinaria de accionistas; y (iv) el caso de cualquier aumento de capital por suscripción y pago en efectivo o en especie o por capitalización de pasivos, en que la Sociedad no estará obligada a obtener que las acciones de ninguna serie o tipo, o cualesquier valores extranjeros que las representen, queden registrados con las autoridades distintas a las autoridades de valores de los Estados Unidos Mexicanos. El derecho de preferencia deberá ejercitarse dentro de los quince días siguientes a la fecha de publicación en el Diario Oficial de la Federación y en cualquier periódico de los de mayor circulación del domicilio social del acuerdo de la Asamblea que hubiere decretado el aumento de capital. Los accionistas podrán renunciar a dicho derecho de preferencia, sin embargo, de la legislación mexicana se deduce que no se puede renunciar anticipada y permanentemente a dicho derecho de preferencia. Cuando una minoría que represente cuando menos el 25% del capital social vote en contra de dicha emisión, esa emisión no podrá llevarse a cabo.

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

## **3. Asambleas de Accionistas y Derechos de Voto**

En términos de los Estatutos, las Asambleas de Accionistas pueden ser Extraordinarias, Ordinarias y Especiales. Las Asambleas Generales Extraordinarias de Accionistas son aquellas que se reúnen para tratar cualquiera de los asuntos a que se refiere el artículo 182 de la Ley General de Sociedades Mercantiles o aquellas que se reúnan para acordar la cancelación de la inscripción de acciones de la Compañía en las secciones de Valores o Especial del RNV y en otras bolsas de valores nacionales o extranjeras en las que se encuentren registradas, excepto sistemas de cotización u otros mercados, no organizados como bolsas de valores. Son Asambleas Generales Ordinarias todas aquellas que se reúnen para tratar asuntos que no sean competencia de las Asambleas Generales Extraordinarias y en específico aquellas que se reúnan para tratar los asuntos a que se refiere el artículo 181 de la Ley General de Sociedades Mercantiles. Las Asambleas Especiales son aquellas que se reúnen para tratar asuntos que puedan afectar los derechos de una sola serie de acciones y estarán sujetas a las disposiciones aplicables a las Asambleas Generales Extraordinarias. En el caso de Asambleas Especiales, corresponde al Consejo de Administración determinar los asuntos que puedan afectar los derechos de una sola serie de acciones. También son Asambleas Especiales las que celebran los

tenedores de acciones de voto limitado, con el único objeto de designar a los miembros del Consejo de Administración a que tienen derecho. Las Asambleas Generales Ordinarias, así como las Especiales de Accionistas tenedores de acciones de voto limitado, deberán celebrarse cuando menos una vez al año y en el caso de las Especiales, dicha Asamblea deberá celebrarse con anterioridad a la fecha de celebración de la Asamblea General Anual Ordinaria de Accionistas. Las Asambleas Generales Extraordinarias se reunirán siempre que haya que tratar alguno de los asuntos materia de dichas Asambleas.

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

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

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

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

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

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

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

Las Asambleas Generales de Accionistas serán convocadas por el Consejo de Administración o por el o los comisarios. Sin embargo, los accionistas que representen cuando menos 10% del capital social, en caso de que se trate de asuntos en los que las acciones de voto limitado tengan derecho a voto, o los accionistas que representen por lo menos 10% de las acciones de las Series "A" y "B", en el caso de que se trate de asuntos en los que las acciones de voto limitado no tengan derecho a voto, podrán pedir por escrito en cualquier momento que el Consejo de Administración o el o los comisarios convoquen a una Asamblea General de Accionistas para discutir los asuntos que se especifiquen en su solicitud. Cualquier accionista, titular de una acción tendrá el derecho a solicitar se convoque a una Asamblea General de Accionistas cuando: (i) no se haya celebrado una Asamblea durante dos ejercicios consecutivos; o (ii) las Asambleas celebradas durante ese tiempo no se hayan ocupado de los asuntos de que por disposición de la Ley General de Sociedades Mercantiles deba ocuparse la Asamblea General Ordinaria de Accionistas. En caso de que con motivo de dicha solicitud la convocatoria respectiva no se publique dentro de los quince días siguientes, el accionista que hubiese formulado la solicitud podrá solicitar judicialmente que se efectúe la convocatoria respectiva.

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

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

Para ser admitidos en las Asambleas, los accionistas deberán exhibir sus títulos de acciones y/o constancias sobre las acciones depositadas en el Indeval. Dichas constancias serán canjeadas, a más tardar cuarenta y ocho (48) horas anteriores de la fecha y hora señalada para la Asamblea, por una certificación expedida por la Compañía en donde se acredite el nombre y número de acciones a que tenga derecho el depositante. Dichas certificaciones servirán como tarjetas de admisión para la Asamblea.

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

#### **4. Derechos de las Minorías de Accionistas**

Toda minoría de tenedores de acciones tendrá los derechos que como tal se les confieren en la Ley General de Sociedades Mercantiles, en la LMV y en los Estatutos.

Toda minoría de tenedores de acciones de voto restringido o de voto limitado que represente cuando menos un diez por ciento (10%) del capital social en una o ambas series accionarias, tendrá el derecho de designar por lo menos a un Consejero y su respectivo suplente; a falta de esta designación de

minorías, los tenedores de dicha clase de acciones gozarán el derecho de nombrar a por lo menos dos Consejeros y sus suplentes. En el segundo caso, las designaciones, así como las substituciones y revocaciones de los Consejeros, serán acordadas en Asamblea Especial.

Los titulares de acciones con o sin derecho a voto que representen cuando menos un diez por ciento (10%) del capital social, podrán designar un Comisario.

Sólo podrán revocarse los nombramientos de los Consejeros o Comisarios designados por los accionistas a que se refieren los dos párrafos anteriores, cuando se revoque el nombramiento de todos los demás.

Los accionistas propietarios de acciones con derecho a voto, incluso en forma limitada o restringida, que reúnan cuando menos el diez por ciento (10%) de las acciones representadas en una Asamblea, podrán solicitar que se aplase la votación de cualquier asunto respecto del cual no se consideren suficientemente informados, ajustándose a los términos y condiciones señalados en el artículo ciento noventa y nueve (199) de la Ley General de Sociedades Mercantiles.

Dentro de los derechos de las minorías también se encuentra el que los accionistas que representen cuando menos el 15% del capital social, podrán ejercitar directamente la acción de responsabilidad civil contra los administradores.

## **5. Derecho de Retiro**

De acuerdo a lo establecido en los Estatutos y en la Ley General de Sociedades Mercantiles, los tenedores de acciones de la parte variable del capital tendrán el derecho de retirar sus aportaciones, total o parcialmente, y a recibir el reembolso que les corresponda. Si el derecho de retiro se ejercita durante los primeros tres trimestres de un ejercicio, el retiro será efectivo al final del ejercicio en curso, una vez que la Asamblea General Anual Ordinaria de Accionistas haya aprobado los Estados Financieros por dicho ejercicio. De otra manera, el retiro será efectivo al final del ejercicio siguiente en que se recibió la notificación, una vez que la Asamblea de Accionistas haya aprobado los Estados Financieros correspondientes a dicho ejercicio. En cada caso, conforme a lo previsto en las disposiciones de carácter general de la CNBV y en los Estatutos, el reembolso se hará conforme al valor que resulte menor de los siguientes: (i) 95% del valor de cotización en bolsa, obtenido del precio promedio ponderado por volumen de las operaciones que se hayan efectuado durante los últimos treinta días en que se hubieren negociado las acciones de la Sociedad previas a la fecha en que el retiro deba surtir efectos durante un período que no podrá ser superior a seis meses; o (ii) el valor contable de las acciones de acuerdo al balance general correspondiente al cierre del ejercicio inmediato anterior a aquel en que dicho retiro deba surtir efecto, previamente aprobado por la Asamblea General Ordinaria de Accionistas.

## **6. Limitación para adquirir acciones**

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

## **7. Recompra por parte de BIMBO de sus propias acciones**

Conforme a sus Estatutos, BIMBO puede comprar sus acciones a través de la BMV, a precio corriente de mercado, sin que resulte aplicable lo establecido en el artículo 134 de la Ley General de Sociedades Mercantiles. Cualquier compra de acciones requerirá aprobación previa por parte del Consejo de Administración y se efectuará con cargo al capital contable y, en su caso, a la reserva especial creada para la compra de acciones que se constituya con las utilidades netas en los términos de los Estatutos. Las acciones compradas serán conservadas en la tesorería de BIMBO, para su futura colocación entre el público inversionista y su producto se aplicará a aumentar el capital social. La ganancia que se genere por la diferencia entre el producto de la colocación de las acciones de tesorería y el precio al cual se adquieran éstas en el mercado, deberá registrarse en la cuenta denominada prima por suscripción de

acciones. Los derechos corporativos y patrimoniales correspondientes a las acciones compradas no existen y, por tanto no pueden ser ejercidos mientras las acciones sean de tesorería. Dichas acciones no se considerarán emitidas para fines de cálculo del quórum en cualquier Asamblea General de Accionistas. En tanto pertenezcan las acciones en cuestión a la Compañía, no podrán ser representadas en Asambleas de accionistas de cualquier clase.

La Asamblea General Ordinaria de accionistas deberá acordar expresamente para cada ejercicio el monto máximo de recursos que podrá destinarse a la compra de acciones propias, con la única limitante de que la suma de los recursos que puedan destinarse a ese fin, en ningún caso exceda el saldo total de las utilidades netas de la Sociedad, incluyendo las retenidas. El Consejo de Administración deberá designar al efecto a la persona o personas responsables de la adquisición y colocación de acciones propias.

Las acciones propias que pertenezcan a la Compañía o, en su caso, las acciones de tesorería, sin perjuicio de lo establecido por la Ley General de Sociedades Mercantiles, podrán ser colocadas entre el público inversionista, sin que para este último caso, el aumento de capital social correspondiente requiera resolución de asamblea de accionistas de ninguna clase, ni del acuerdo del Consejo de Administración tratándose de su colocación.

## **8. Oferta Pública de Compra de Acciones en caso de Cancelación de Registro**

En caso de cancelación de la inscripción de las acciones de BIMBO en la Sección de Valores del RNV, sea por solicitud de la propia Compañía o por resolución que adopten la CNBV, los accionistas que tengan el control de BIMBO se obligan a hacer oferta pública de compra de las acciones cotizadas en dicha Sección de Valores previamente a la cancelación y al precio que resulte más alto del precio promedio ponderado por volumen de las operaciones que se hayan efectuado durante los últimos treinta días en que hubieren negociado las acciones previas a la fecha de la oferta durante un periodo que no podrá ser superior a seis meses, o bien el valor contable de la acción de acuerdo al último reporte trimestral presentado a la CNBV y a la BMV antes de la oferta. Los accionistas que detenten el control de la Compañía no quedarán obligados a llevar a cabo la oferta pública antes mencionada si se acredita el consentimiento de los accionistas que representen cuando menos el 95% del capital social para la cancelación registral.

Los accionistas a que se refiere el párrafo anterior, afectarán en un fideicomiso por un periodo mínimo de seis meses, los recursos necesarios para comprar al mismo precio de la oferta las acciones de los inversionistas que no acudieron a ésta, en el evento de que una vez realizada la oferta pública de compra y previo a la cancelación de la inscripción en el RNV, dichos accionistas no logren adquirir el cien por ciento (100%) del capital social pagado.

## **9. Órganos Intermediarios de Administración**

Conforme a los Estatutos, la Compañía cuenta con tres diferentes órganos intermediarios de administración, los cuales auxilian al Consejo de Administración en la administración de la Sociedad. Dichos comités son: el Comité de Auditoría, el Comité de Finanzas y Planeación, y el Comité de Evaluación y Compensación. (Ver 4) c) 7. "Administradores y Accionistas").

## **10. Otros Contratos y Convenios**

De conformidad con los Estatutos de la Compañía y la Ley General de Sociedades Mercantiles, cualquier transmisión de acciones que signifique el tres por ciento o más de las acciones con derecho a voto emitidas por la Compañía que pretenda realizar un accionista por sí solo o sumado a operaciones anteriores, o por un grupo de accionistas vinculados entre sí y que actúen en concertación, podrá realizarse solamente previa autorización del Consejo de Administración. En caso de que el Consejo de Administración niegue la autorización, el mismo designará uno o más compradores de las acciones, quienes deberán pagar a la parte interesada el precio registrado en la BMV. En el caso de que las

acciones no estén inscritas en el RNV, el precio que se pague se determinará conforme al precio corriente en el mercado de conformidad con la Ley General de Sociedades Mercantiles.

A la fecha del presente Reporte Anual, no existen entre los accionistas otros convenios o fideicomisos que tengan por efecto retrasar, prevenir, diferir o hacer más oneroso el cambio de control de la Compañía ni que limiten los derechos corporativos que confieren las acciones.

Tampoco existen cláusulas estatutarias o acuerdos entre accionistas que limiten o restrinjan al Consejo de Administración de la Compañía o a sus accionistas.



## 5) MERCADO ACCIONARIO

### a) ESTRUCTURA ACCIONARIA

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

A la fecha del presente Reporte Anual, la acción de BIMBO está clasificada como de Alta Bursatilidad, conforme al Índice de Bursatilidad publicado por la BMV.

### b) COMPORTAMIENTO DE LA ACCIÓN EN EL MERCADO DE VALORES

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

Anual	Pesos por Acción Serie "A"			Volumen de operación de Acciones Serie "A"
	Máximo	Mínimo	Cierre	
2000	19.98	10.75	12.51	196,461,000
2001	21.83	10.52	16.99	385,156,831
2002	23.68	12.88	14.58	67,381,700
2003	20.30	13.26	20.24	78,881,100
2004	28.93	20.25	27.90	145,166,300

Trimestral	Pesos por Acción Serie "A"			Volumen de operación de Acciones Serie "A"
	Máximo	Mínimo	Cierre	
1T03	15.16	13.26	14.08	10,879,700
2T03	17.38	14.05	16.80	14,634,900
3T03	16.95	14.69	16.32	16,440,200
4T03	20.30	15.65	20.24	36,926,300
1T04	23.52	20.25	22.36	36,837,000
2T04	25.15	21.33	23.55	36,509,300
3T04	24.92	21.82	24.21	31,105,200
4T04	28.93	23.76	27.90	40,714,800

Mensual	Pesos por Acción Serie "A"			Volumen de operación de Acciones Serie "A"
	Máximo	Mínimo	Cierre	
Diciembre 2004	28.93	26.65	27.90	19,823,600
Enero 2005	31.35	27.24	30.96	12,993,000
Febrero 2005	34.28	30.96	31.76	23,496,700
Marzo 2005	32.00	28.43	29.62	14,243,600
Abril 2005	30.27	25.76	29.00	11,864,100
Mayo 2005	31.95	29.00	29.76	11,642,500

Fuente: BMV

## 6) PERSONAS RESPONSABLES

Los suscritos manifestamos bajo protesta de decir verdad que, en el ámbito de nuestras respectivas funciones, preparamos la información relativa a la Emisora contenida en el presente Reporte Anual, la cual, a nuestro leal saber y entender, refleja razonablemente su situación. Asimismo, manifestamos que no tenemos conocimiento de información relevante que haya sido omitida o falseada en este Reporte Anual o que el mismo contenga información que pudiera inducir a error a los inversionistas.



---

Daniel Servitje Montull  
Director General



---

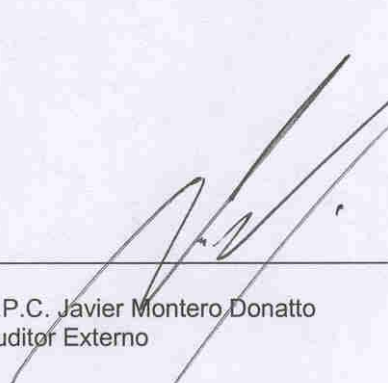
Guillermo Quiroz Abed  
Director de Administración y Finanzas



---

Luis Miguel Briola Clement  
Director Jurídico

El suscrito manifiesta bajo protesta de decir verdad que los estados financieros que contiene el presente Reporte Anual (Ver 7) b) Estados Financieros Auditados) fueron dictaminados de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas. Asimismo, manifiesta que, dentro del alcance del trabajo realizado, no tiene conocimiento de información financiera relevante que haya sido omitida o falseada en este Reporte Anual o que el mismo contenga información que pudiera inducir a error a los inversionistas.



---

C.P.C. Javier Montero Donatto  
Auditor Externo

## **7) ANEXOS**

A continuación se adjuntan al presente Reporte Anual los siguientes documentos:

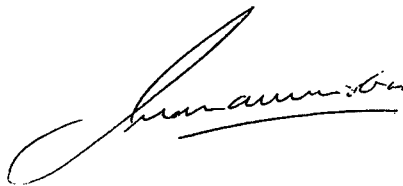
- a) Informe del Comisario correspondiente al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2004.
- b) Los Estados Financieros Auditados por los ejercicios terminados el 31 de diciembre de 2004 y 2003.

## DICTAMEN DEL COMISARIO

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 2004.

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.

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 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 2004 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 Gas Gas  
Comisario

7 de marzo de 2005

## DICTAMEN DE LOS AUDITORES INDEPENDIENTES

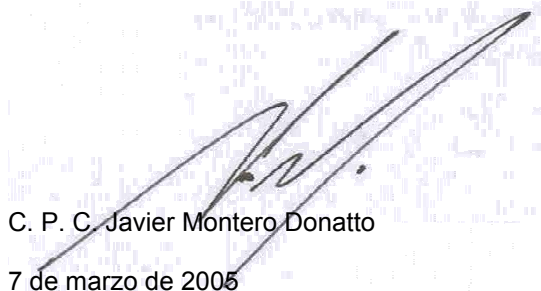
Hemos examinado los balances generales consolidados de Grupo Bimbo, S. A. de C. V. y Subsidiarias (la "Compañía") al 31 de diciembre de 2004 y 2003, y los estados consolidados de resultados, de variaciones en el capital contable y de cambios en la situación financiera, que les son relativos, por los 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 46% y 38% de los activos totales y el 31% y 32% de las ventas netas consolidadas, en 2004 y 2003 respectivamente, fueron examinados por otros auditores independientes, en cuyos informes nos hemos basado para expresar nuestra opinión con respecto a las cifras 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". 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 \$2,186,435,054; una disminución en el pasivo por impuesto sobre la renta diferido de \$257,277,910 y un cargo a los resultados del ejercicio de \$1,929,157,144, que se presenta en el rubro "Efecto acumulado 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 nuestros exámenes y en los informes de los otros auditores a 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 2004 y 2003, 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.  
Miembro de Deloitte Touche Tohmatsu



C. P. C. Javier Montero Donatto  
7 de marzo de 2005

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

**Balances generales consolidados**

**Al 31 de diciembre de 2004 y 2003**

**(En millones de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2004)**

<b>Activo</b>	<b>2004</b>	<b>2003</b>	<b>Pasivo y capital contable</b>	<b>2004</b>	<b>2003</b>
Activo circulante:			Pasivo circulante:		
Efectivo e inversiones temporales	\$ 3,774	\$ 1,848	Préstamos de instituciones financieras y porción circulante de la deuda a largo plazo	\$ 194	\$ 723
Cuentas y documentos por cobrar, neto	3,638	4,568	Cuentas por pagar a proveedores	2,815	2,034
Inventarios, neto	1,217	1,058	Otras cuentas por pagar y pasivos acumulados	2,175	2,318
Pagos anticipados	<u>150</u>	<u>99</u>	Cuentas por pagar a partes relacionadas	377	312
Total del activo circulante	8,779	7,573	Participación de los trabajadores en las utilidades	<u>258</u>	<u>299</u>
			Total del pasivo circulante	5,819	5,686
Inmuebles, maquinaria y equipo, neto	16,817	16,727	Deuda a largo plazo	8,310	8,701
			Obligaciones laborales al retiro y previsión social	760	782
Inversión en acciones de asociadas	585	565	Participación de los trabajadores en las utilidades diferida	74	-
			Impuesto sobre la renta diferido	<u>1,580</u>	<u>1,779</u>
Crédito mercantil, neto	3,118	3,968	Total del pasivo	16,543	16,948
			Capital contable:		
Marcas y derechos de uso, neto	2,420	2,682	Capital social	7,178	7,178
			Reserva para recompra de acciones	681	681
Impuesto sobre la renta diferido	1,723	1,424	Utilidades retenidas	16,386	14,816
			Otros conceptos del resultado integral acumulado	(5,175)	(4,376)
Otros activos, neto	<u>462</u>	<u>588</u>	Efecto acumulado de impuesto sobre la renta diferido	<u>(2,133)</u>	<u>(2,133)</u>
Total	<u>\$ 33,904</u>	<u>\$ 33,527</u>	Capital contable mayoritario	16,937	16,166
			Interés minoritario en subsidiarias consolidadas	<u>424</u>	<u>413</u>
			Total del capital contable	<u>17,361</u>	<u>16,579</u>
			Total	<u>\$ 33,904</u>	<u>\$ 33,527</u>

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

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

### Estados consolidados de resultados

Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2004 y 2003

(En millones de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2004, excepto utilidad por acción que se expresa en pesos)

	2004	2003
Ventas netas	\$ 51,545	\$ 49,100
Costo de ventas	<u>24,247</u>	<u>22,925</u>
Utilidad bruta	27,298	26,175
Gastos de operación:		
Distribución y venta	19,486	18,758
Administración	<u>3,676</u>	<u>3,932</u>
	<u>23,162</u>	<u>22,690</u>
Utilidad de operación	4,136	3,485
Costo integral de financiamiento:		
Intereses pagados, neto	705	937
Pérdida cambiaria, neta	75	268
Ganancia por posición monetaria	<u>(320)</u>	<u>(368)</u>
	460	837
Otros gastos, neto	<u>437</u>	<u>213</u>
Utilidad antes de impuesto sobre la renta, participación de los trabajadores en las utilidades y participación en los resultados de compañías asociadas	3,239	2,435
Impuesto sobre la renta	866	868
Participación de los trabajadores en las utilidades	341	305
Participación en los resultados de compañías asociadas	<u>(56)</u>	<u>(30)</u>
Utilidad antes de partida extraordinaria y del efecto acumulado al inicio del ejercicio por cambio en principio de contabilidad	2,088	1,292
Partida extraordinaria	542	1,689

(Continúa)

Efecto acumulado al inicio del ejercicio por cambio en principio de contabilidad, neto	<u>-</u>	<u>(1,903)</u>
Utilidad neta consolidada del año	<u>\$ 2,630</u>	<u>\$ 1,078</u>
Utilidad neta mayoritaria	<u>\$ 2,569</u>	<u>\$ 1,041</u>
Utilidad neta minoritaria	<u>\$ 61</u>	<u>\$ 37</u>
Utilidad por acción:		
Utilidad antes de partida extraordinaria y del efecto acumulado al inicio del ejercicio por cambio en principio de contabilidad	<u>\$ 1.78</u>	<u>\$ 1.09</u>
Partida extraordinaria	<u>\$ 0.46</u>	<u>\$ 1.44</u>
Efecto al inicio del ejercicio por cambio en principio de contabilidad, neto	<u>\$ -</u>	<u>\$ 1.62</u>
Utilidad básica mayoritaria por acción	<u>\$ 2.18</u>	<u>\$ 0.88</u>
Promedio ponderado de acciones en circulación, expresado en miles de acciones	<u>1,175,800</u>	<u>1,175,800</u>

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.



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

## Estados consolidados de variaciones en el capital contable

Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2004 y 2003  
(En millones de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2004)

	Capital Social	Reserva para recompra de acciones	Utilidades retenidas	Otros conceptos del resultado integral acumulado	Efecto acumulado de impuesto sobre la renta diferido	Capital contable mayoritario	Interés minoritario en subsidiarias consolidadas	Total del capital contable
Saldos al 1° de enero de 2003	\$ 7,178	\$ 681	\$ 14,041	\$ (4,429)	\$ (2,133)	\$ 15,338	\$ 392	\$ 15,730
Dividendos decretados	-	-	(266)	-	-	(266)	-	(266)
Adquisición de interés minoritario	-	-	-	-	-	-	(13)	(13)
Saldos antes de utilidad integral	7,178	681	13,775	(4,429)	(2,133)	15,072	379	15,451
Utilidad neta consolidada del año	-	-	1,041	-	-	1,041	37	1,078
Efectos de actualización del año	-	-	-	142	-	142	(3)	139
Ajuste al pasivo adicional de obligaciones laborales al retiro	-	-	-	58	-	58	-	58
Efectos de conversión del año	-	-	-	(147)	-	(147)	-	(147)
Utilidad integral	-	-	1,041	53	-	1,094	34	1,128
Saldos al 31 de diciembre de 2003	7,178	681	14,816	(4,376)	(2,133)	16,166	413	16,579
Dividendos decretados	-	-	(999)	-	-	(999)	-	(999)
Adquisición de interés minoritario	-	-	-	-	-	-	(28)	(28)
Saldos antes de utilidad integral	7,178	681	13,817	(4,376)	(2,133)	15,167	385	15,552
Utilidad neta consolidada del año	-	-	2,569	-	-	2,569	61	2,630
Efectos de actualización del año	-	-	-	(350)	-	(350)	-	(350)
Ajuste al pasivo adicional de obligaciones laborales al retiro	-	-	-	(122)	-	(122)	-	(122)
Efectos de conversión del año	-	-	-	(327)	-	(327)	(22)	(349)
Utilidad integral	-	-	2,569	(799)	-	1,770	39	1,809
Saldos al 31 de diciembre de 2004	\$ 7,178	\$ 681	\$ 16,386	\$ (5,175)	\$ (2,133)	\$ 16,937	\$ 424	\$ 17,361

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

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

**Estados consolidados de cambios en la situación financiera  
Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2004 y 2003  
(En millones de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2004)**

	<b>2004</b>	<b>2003</b>
<b>Operación:</b>		
Utilidad antes de partida extraordinaria y del efecto acumulado al inicio del ejercicio por cambio en principio de contabilidad	\$ 2,088	\$ 1,292
Más (menos) partidas que no requieren (generan) la utilización de recursos-		
Depreciación y amortización	1,610	1,567
Amortización de crédito mercantil	410	299
Participación en los resultados de compañías asociadas	(56)	(30)
Impuesto sobre la renta y participación de los trabajadores en las utilidades diferidos	(427)	75
	<u>3,625</u>	<u>3,203</u>
<b>Cambios en activos y pasivos de operación:</b>		
(Aumento) disminución en:		
Cuentas y documentos por cobrar	1,472	576
Inventarios	(99)	(193)
Pagos anticipados	(122)	56
Obligaciones laborales al retiro y previsión social	(22)	306
Aumento (disminución) en:		
Cuentas por pagar a proveedores	1,024	36
Otras cuentas por pagar, pasivos acumulados y participación de los trabajadores en las utilidades	(184)	(252)
Cuentas por pagar a partes relacionadas	(178)	(2)
	<u>1,891</u>	<u>527</u>
Recursos netos generados por la operación	5,516	3,730
<b>Financiamiento:</b>		
Préstamos de instituciones financieras	(529)	47
Deuda a largo plazo	(391)	(3,759)
Dividendos decretados	(999)	(266)
Disminución de la inversión de accionistas minoritarios	-	(13)
Recursos netos utilizados en actividades de financiamiento	<u>(1,919)</u>	<u>(3,991)</u>
<b>Inversión:</b>		
Disminución en la inversión en acciones de asociadas	36	282
Adquisiciones de inmuebles, maquinaria y equipo, neto de bajas	(1,683)	(713)
Otros activos	(24)	(76)
Recursos netos utilizados en actividades de inversión	<u>(1,671)</u>	<u>(507)</u>
<b>Efectivo y valores temporales:</b>		
Aumento (disminución)	1,926	(768)
Saldo al inicio del año	<u>1,848</u>	<u>2,616</u>
Saldo al final del año	<u>\$ 3,774</u>	<u>\$ 1,848</u>

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

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

### Notas a los estados financieros consolidados

Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2004 y 2003

(En millones de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2004)

#### 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
Bimbo do Brasil, Ltda.	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.

Durante 2004 y 2003, 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 64% y 63% respectivamente, de las ventas netas consolidadas.

**Adquisiciones y desincorporaciones** - El 13 de mayo de 2004, la Compañía adquirió el 99.99% de las acciones de Joyco de México, S. A. de C. V., Alimentos Duval, S. A. de C. V. y Lolimen, S. A. de C. V., (denominadas en forma colectiva como "Joyco"), empresas dedicadas a la producción y venta de dulces en México, teniendo como marcas principales Lunetas, Duvalín y Bocadín. Esta transacción ascendió a \$290 y originó el registro de un crédito mercantil acreedor por \$164, que representa el exceso del valor contable sobre el costo de las acciones. Debido a que al 31 de diciembre de 2004 estas compañías se encuentran completamente integradas a Barcel, S. A. de C. V., el crédito mercantil inicialmente reconocido se amortizó anticipadamente, como se menciona en la Nota 3 g).

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.

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

**b. 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 Europa, que representan el 32% y 34% de las ventas netas consolidadas en 2004 y 2003, respectivamente y el 33 y 37% de los activos totales en 2004 y 2003, 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 \$4 y \$121 en 2004 y 2003, 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 2003, 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.

**c. Utilidad integral y otros conceptos del resultado integral acumulado** - 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 2004 y 2003, las otras partidas de utilidad integral están representadas por la insuficiencia en la actualización del capital contable, el ajuste al pasivo adicional de obligaciones laborales al retiro, los efectos de conversión de entidades extranjeras y el resultado de la inversión de los accionistas minoritarios. Los otros conceptos del resultado integral acumulado se forman del saldo de la utilidad o pérdida integral de las partidas correspondientes al capital contable mayoritario.

**d. Reclasificaciones** - Los estados financieros por el año que terminó el 31 de diciembre de 2003 han sido reclasificados en ciertos rubros para conformar su presentación con la utilizada en 2004.

### 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 valuar 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. **Cambio en políticas contables** - A partir del 1° de enero de 2004, la Compañía adoptó las disposiciones del nuevo Boletín C-12 "Instrumentos financieros con características de pasivo, de capital o de ambos" ("C-12"). La adopción de este nuevo principio contable, no tuvo efectos importantes en su situación financiera y resultados de la Compañía.
- 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 principales países en donde opera la Compañía, son las siguientes:

	2004	%	2003
Argentina	6.10		3.65
Brasil	7.59		9.30
Colombia	5.64		6.49
Costa Rica	13.12		9.86
Chile	2.42		1.07
El Salvador	5.37		2.51
EUA	3.63		1.87
Guatemala	9.22		5.90
Honduras	9.18		6.79
México	5.19		3.97
Nicaragua	10.29		6.48
Perú	3.47		2.48
Uruguay	7.59		10.18
Venezuela	19.18		27.04

- c. **Inversiones temporales** - Se valúan al costo de adquisición, más rendimientos devengados o a su valor de mercado, el que sea menor.
- 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 último costo de producción 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 con base en los siguientes porcentajes:

Edificios	5
Equipo de fabricación	8, 10 y 35
Vehículos	10 y 25
Equipo de oficina	10
Equipo de cómputo	30

- 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.

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 2004, 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 2004 y 2003 ascendió a \$411 y \$284, respectivamente.

En 2004, la Compañía amortizó anticipadamente los créditos mercantiles de adquisiciones de empresas que al 31 de diciembre de 2004 estaban completamente integradas al resto de la operación. El efecto de esta amortización anticipada ascendió a un monto neto de \$181 que incluye principalmente los créditos mercantiles originados por el exceso del costo de las acciones adquiridas sobre el valor en libros de las subsidiarias Productos de Leche Coronado, S. A. de C. V. y Bimbo do Brasil, Ltda., así como el exceso del valor en libros sobre el costo de las acciones adquiridas de Joyco.

Al 31 de diciembre de 2004, el crédito mercantil está formado básicamente por el efecto de la adquisición de su subsidiaria en EUA, Mrs. Baird's Bakeries, Inc. , 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., 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. Estos derechos y otros que ha adquirido no se amortizan, pero su valor se sujeta a pruebas de deterioro.
- i. **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.

A partir del 1° de enero de 2003, 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" ("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 \$2,160; una disminución en el pasivo por impuesto sobre la renta diferido de \$257 y un cargo a los resultados del ejercicio de \$1,903, que se presenta en el rubro "Efecto al inicio del ejercicio por cambio en principio de contabilidad". El deterioro reconocido en el año terminado el 31 de diciembre de 2004 en los gastos de operación asciende a \$10.

- j. **Obligaciones laborales al retiro y previsión social** - 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.

El pasivo de previsión social corresponde a los riesgos por seguros correspondientes al autoaseguro creado en EUA, por los seguros generales, seguros de automóviles y compensaciones a los trabajadores conforme una cobertura sujeta a límites específicos definidos en un programa. El pasivo de este programa se registra con base en la información histórica de la Compañía conforme a cálculos actuariales.

- 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 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. La Compañía descuenta de las ventas los gastos de mercantilización tales como promociones.
- 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

	<b>2004</b>	<b>2003</b>
Clientes y agencias	\$ 2,435	\$ 2,316
Reserva para cuentas de cobro dudoso	<u>(102)</u>	<u>(170)</u>
	2,333	2,146
Documentos por cobrar	111	117
Impuesto sobre la renta por recuperar por pérdida en venta de acciones	306	1,075
Deudores diversos	624	431
Funcionarios y empleados	<u>47</u>	<u>17</u>
	<u>\$ 3,638</u>	<u>\$ 4,568</u>

#### 5. Inventarios

	<b>2004</b>	<b>2003</b>
Productos terminados	\$ 342	\$ 314
Ordenes en proceso	18	13
Materias primas, envases y envolturas	716	529
Otros almacenes	43	12
Reserva de inventarios	<u>(6)</u>	<u>(3)</u>
	1,113	865
Anticipos a proveedores	70	146
Materias primas en tránsito	<u>34</u>	<u>47</u>
	<u>\$ 1,217</u>	<u>\$ 1,058</u>

#### 6. Inmuebles, maquinaria y equipo

	<b>2004</b>	<b>2003</b>
Edificios	\$ 6,090	\$ 6,071
Equipo de fabricación	14,599	14,474
Vehículos	6,074	5,648
Equipo de oficina	145	141
Equipo de cómputo	<u>963</u>	<u>957</u>
	27,871	27,291
Menos- Depreciación acumulada	<u>(13,311)</u>	<u>(12,719)</u>
	14,560	14,572
Terrenos	1,830	1,666
Construcciones en proceso y maquinaria en tránsito	<u>427</u>	<u>489</u>
	<u>\$ 16,817</u>	<u>\$ 16,727</u>

#### 7. Inversión en acciones de asociadas

Al 31 de diciembre de 2004 y 2003, la inversión en acciones de asociadas se integra como sigue:



Asociadas	%	2004	2003
Artes Gráficas Unidas, S. A. de C. V.	15	\$ 66	\$ 63
Beta San Miguel, S. A. de C. V.	8	201	193
Bismark Acquisition, L.L.C.	30	38	38
Congelación y Almacenaje del Centro, S. A. de C. V.	10	36	34
Grupo Altex, S. A. de C. V.	11	55	60
Grupo La Moderna, S. A. de C. V.	3	72	76
Ovoplus, S. A. de C. V.	25	25	18
Pierre, L.L.C.	30	17	15
Productos Rich, S. A. de C. V.	18	40	38
Otras	Varios	35	30
		<u>\$ 585</u>	<u>\$ 565</u>

## 8. Deuda a largo plazo

	2004	2003
<p><b>Línea Comprometida Revolvente (Multimoneda)</b> - El 21 de mayo de 2004, la Compañía contrató con cuatro instituciones financieras, una línea revolvente y comprometida por 250 millones de dólares americanos o \$2,750, con vencimiento en mayo de 2008. Por las eventuales disposiciones en moneda nacional al amparo de esta línea, la Compañía debe pagar la tasa TIIE más 0.45 puntos porcentuales, mientras que por las disposiciones en dólares americanos la tasa LIBOR más 0.55 puntos porcentuales. El pasado 8 de junio de 2004, Grupo Bimbo realizó la primera disposición en dólares americanos por 125 millones, los cuales sumados a recursos propios de la Compañía, fueron utilizados para liquidar de manera anticipada 137 millones de dólares americanos restantes del Crédito Sindicado contratado en octubre de 2001.</p>	\$ 1,408	\$ -
<p><b>Crédito sindicado</b> - El 11 de octubre de 2001, la Compañía contrató un Crédito Sindicado por 400 millones de dólares americanos, en el cual participa JPMorgan Chase Manhattan Bank como agente administrador junto con un sindicato bancario integrado por diversas 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 esta primer parte la Compañía debía pagar intereses a la tasa LIBOR más 0.85 puntos porcentuales durante todo el plazo vigente. La segunda parte constaba de 275 millones de dólares americanos, los cuales se liquidaron de manera anticipada en dos exhibiciones, la primera de ellas por 138 millones de dólares el 24 de noviembre de 2003 y, la segunda por 137 millones de dólares americanos el pasado 9 de junio de 2004. La totalidad de la segunda parte debía ser amortizada en 5 exhibiciones semestrales a partir de octubre de 2004. La tasa de interés que debía pagar la Compañía era 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. Con lo anterior, este crédito ya fue liquidado en su totalidad.</p>	-	1,619

	2004	2003
<b>Certificados bursátiles</b> - 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:		
- 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 0.92 puntos porcentuales, que al 31 de diciembre de 2004 equivalía al 9.73 % 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%;		
- 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 0.97 puntos porcentuales, que al 31 de diciembre de 2004 equivalía al 9.13% anual	6,500	6,839
<b>Préstamos directos</b> - El 2 de febrero de 1996, la Compañía contrató un financiamiento con el International Finance Corporation (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 de 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 2004 es de 47.2 millones de dólares americanos	532	698
<b>Otros</b> - Algunas subsidiarias tienen contratados otros préstamos directos, con vencimientos que fluctúan entre el 2005 y el 2009 y generan intereses a diversas tasas	64	18
	<u>8,504</u>	<u>9,174</u>
Menos – Porción circulante de la deuda a largo plazo	<u>(194)</u>	<u>(473)</u>
Deuda de largo plazo	<u>\$ 8,310</u>	<u>\$ 8,701</u>

Los vencimientos de la deuda a largo plazo al 31 de diciembre de 2004, son como sigue:

2006	\$ 136
2007	2,883
2008	3,391
2009	1,150
2012	<u>750</u>
	<u>\$ 8,310</u>

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 2004, la Compañía ha cumplido con todas las obligaciones establecidas en los contratos de crédito.

**“Swap” de divisas** - El 28 de mayo de 2004 se contrató un swap de monedas en el que la Compañía transforma deuda en dólares a pesos. Esta operación vence el 7 de enero de 2005, fecha en la cual la Compañía está obligada a pagar el equivalente a 100 millones de dólares americanos, a un tipo de cambio de 11.4575. Durante la vigencia de esta operación, se llevan a cabo intercambio de intereses, pagando la Compañía una tasa variable en pesos de TIIE de 28 días más 0.55 puntos porcentuales y recibiendo una tasa variable en dólares de LIBOR de un mes más 0.55 puntos porcentuales.

Se contrataron 3 swaps de monedas en los que la Compañía transforma deuda en pesos a dólares. El primer Swap inició 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 3.65 puntos porcentuales, recibiendo una tasa fija en pesos de 10.15%.

El segundo Swap inició 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 3.40 puntos porcentuales, recibiendo una tasa fija en pesos de 11.00%.

El tercer Swap, dividido en tres operaciones, inició 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 3.02 puntos porcentuales, recibiendo una tasa fija ponderada en pesos de 11.00%.

**“Swaps” de tasas de interés** - con 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 0.97 puntos porcentuales. 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 2004, la Compañía tiene registrada una venta de 96 millones de dólares a liquidarse en una fecha futura (Forwards) con vencimiento en enero de 2005.

## 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:

	<b>2004</b>	<b>2003</b>
Obligación por beneficios actuales	\$ <u>(2,559)</u>	\$ <u>(2,430)</u>
Obligación por beneficios proyectados	\$ (3,166)	\$ (2,969)
Activos del plan (fondo en fideicomiso)	<u>3,296</u>	<u>3,217</u>
Situación del fondo	130	248
Partidas pendientes de amortizar:		
Servicios anteriores y modificaciones al plan	(20)	(21)
Variaciones en supuestos y ajustes por experiencia	575	630
Activo de transición	<u>(495)</u>	<u>(520)</u>
Activo neto proyectado (incluido en otros activos)	<u>\$ 190</u>	<u>\$ 337</u>

El costo neto del período se integra por:

	<b>2004</b>	<b>2003</b>
Costo de servicios del año	\$ 187	\$ 179
Amortización del activo de transición	(27)	(28)
Amortización de servicios anteriores y modificaciones al plan, y variaciones en supuestos y ajustes por experiencia	14	18
Costo financiero del año	132	123
Menos- Rendimiento de los activos del fondo	<u>(159)</u>	<u>(156)</u>
Costo neto del período	<u>\$ 147</u>	<u>\$ 136</u>

Las tasas reales utilizadas en los cálculos actuariales son:

	<b>2004</b>	<b>2003</b>
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%

Las partidas pendientes de amortizar se aplican a resultados con base en la vida laboral promedio remanente de los trabajadores que es de 27 años.

- 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 2004 y 2003, la Compañía efectuó contribuciones a los Planes de Pensiones por \$183 y \$90, respectivamente.

En la siguiente tabla se muestran los montos reconocidos para el plan de pensiones y la situación del fondo mostrada en el balance general, así como el pasivo de previsión social al 31 de diciembre de 2004 y 2003:

	<b>2004</b>	<b>2003</b>
Obligación por beneficios actuales	\$ <u>1,318</u>	\$ <u>1,106</u>
Obligación por beneficios proyectados	\$ 1,438	\$ 1,431
Activos del plan	<u>(926)</u>	<u>(815)</u>
Déficit de los activos del plan sobre la obligación por beneficios proyectados	512	616
Pérdida actuarial y costo de servicios pasados netos por amortizar	(371)	(380)
Pasivo adicional	<u>260</u>	<u>148</u>
Pasivo neto proyectado	401	384
Previsión social	<u>359</u>	<u>398</u>
Obligaciones laborales y previsión social	<u>\$ 760</u>	<u>\$ 782</u>

El costo neto del período se integra por:

	<b>2004</b>	<b>2003</b>
Costo de servicios del año	\$ 82	\$ 75
Costo financiero del año	84	83
Rendimiento de los activos del plan	(79)	(84)
Pérdida neta reconocida en el período	<u>12</u>	<u>-</u>
Costo neto del período	<u>\$ 99</u>	<u>\$ 74</u>

A continuación se muestra un resumen de los supuestos utilizados:

	<b>2004</b>	<b>2003</b>
Promedio ponderado de las tasas de descuento	6.25%	6.25%
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 2004, el pasivo neto por obligaciones laborales en otros países no es importante.

## 10. Capital contable

- a. El capital contable al 31 de diciembre de 2004 se integra como sigue:

	Número de acciones	Valor nominal	Efecto de actualización	Total
Capital fijo				
Serie A	1,175,800,000	\$ 1,902	\$ 5,276	\$ 7,178
Serie B	-	-	-	-
Total de acciones	<u>1,175,800,000</u>	<u>\$ 1,902</u>	<u>\$ 5,276</u>	<u>\$ 7,178</u>
Reserva para recompra de acciones		600	81	681
Utilidades retenidas		5,338	11,048	16,386
Insuficiencia en la actualización del capital contable		-	(5,175)	(5,175)
Efecto acumulado de impuesto sobre la renta diferido		(1,747)	(386)	(2,133)
Interés minoritario		<u>407</u>	<u>17</u>	<u>424</u>
Total		<u>\$ 6,500</u>	<u>\$ 10,861</u>	<u>\$ 17,361</u>

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. Los dividendos pagados durante 2004 y 2003 ascendieron a:

Aprobados en Asambleas del:	Pesos por acción	Valor nominal Total	Valor al 31 de diciembre de 2004
8 de noviembre de 2004	<u>\$ 0.60</u>	<u>\$ 705</u>	<u>\$ 707</u>
29 de abril de 2004	<u>\$ 0.24</u>	<u>\$ 282</u>	<u>\$ 292</u>
30 de abril de 2003	<u>\$ 0.21</u>	<u>\$ 247</u>	<u>\$ 266</u>

- c. Las utilidades retenidas incluyen la reserva legal. De acuerdo con la Ley General de Sociedades Mercantiles, de las utilidades netas del ejercicio debe separarse un 5% como mínimo para formar la reserva legal, hasta que su importe ascienda al 20% del capital social a valor nominal. La reserva legal puede capitalizarse, pero no debe repartirse a menos que se disuelva la sociedad, y debe ser reconstituida cuando disminuya por cualquier motivo. Al 31 de diciembre de 2004 y 2003, su importe a valor nominal asciende a \$500.
- d. La distribución del capital contable, excepto por los importes actualizados del capital social aportado y de las utilidades retenidas fiscales, causará el impuesto sobre la renta sobre dividendos a cargo de la Compañía a la tasa vigente. En el año de 2004 la tasa fue el 33%, se reduce la tasa del ISR al 30% para el año del 2005 y se reducirá en un punto porcentual en cada año, hasta llegar al 28% a partir del 2007, en adelante. El impuesto que se pague por dicha distribución, se podrá acreditar contra el impuesto sobre la renta del ejercicio en el que se pague el impuesto sobre dividendos y en los dos ejercicios inmediatos siguientes, contra el impuesto del ejercicio y los pagos provisionales de los mismos.

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

	<b>2004</b>	<b>2003</b>
Cuenta de capital de aportación	\$ 5,078	\$ 5,078
Cuenta de utilidad fiscal neta	<u>12,121</u>	<u>11,269</u>
Total	<u>\$ 17,199</u>	<u>\$ 16,347</u>

#### 11. Saldos y operaciones en moneda extranjera

a. La posición monetaria en millones de dólares americanos, sólo de las empresas mexicanas, al 31 de diciembre de 2004 y 2003 es:

	<b>2004</b>	<b>2003</b>
Activo circulante	30	-
Pasivos-		
Corto plazo	19	76
Largo plazo	<u>160</u>	<u>157</u>
Total pasivos	179	233
Posición pasiva en moneda extranjera	<u>149</u>	<u>233</u>
Equivalente en millones de pesos	<u>\$ 1,679</u>	<u>\$ 2,611</u>

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

c. Las operaciones en millones de dólares americanos, sólo de las empresas mexicanas, fueron como sigue:

	<b>2004</b>	<b>2003</b>
Ventas de exportación	<u>89</u>	<u>92</u>
Compras de importación	<u>108</u>	<u>27</u>

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

	<b>2004</b>	<b>2003</b>	<b>7 de marzo de 2005</b>
Dólar bancario	11.2648	11.2360	11.0837

#### 12. Transacciones y saldos con partes relacionadas

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

	<b>2004</b>	<b>2003</b>
Egresos por-		
Compra de materias primas y productos terminados	<u>\$ 3,628</u>	<u>\$ 3,338</u>

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

	<b>2004</b>	<b>2003</b>
Artes Gráficas Unidas, S. A. de C. V.	\$ 34	\$ 26
Beta San Miguel, S. A. de C. V.	87	62
Efform, S. A. de C. V.	8	8
Frexport, S. A. de C. V.	29	26
Grupo Altex, S. A. de C. V.	112	120
Industrial Molinera Montserrat, S. A. de C. V.	16	24
Industrial Molinera San Vicente de Paul, S. A. de C. V.	11	11
Makymat, S. A. de C. V.	8	3
Ovoplus del Centro, S. A. de C. V.	23	9
Pan-Glo de México, S. de R. L. de C. V.	2	2
Paniplus, S. A. de C. V.	18	8
Proarce, S. A. de C. V.	19	9
Grupo La Moderna, S. A. de C. V.	1	-
Uniformes y Equipo Industrial, S. A. de C. V.	<u>9</u>	<u>4</u>
	<u>\$ 377</u>	<u>\$ 312</u>

### 13. Otros gastos, neto

	<b>2004</b>	<b>2003</b>
Actualización de impuestos	\$ (53)	\$ (29)
Pérdida en venta de maquinaria y equipo	58	75
Amortización del crédito mercantil	410	299
Utilidad en venta de acciones	(5)	(30)
Ingresos diversos, neto	<u>27</u>	<u>(102)</u>
	<u>\$ 437</u>	<u>\$ 213</u>

### 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 33% en 2004 y 34% en 2003. Por otra parte, el IMPAC se causa a razón del 1.8% del 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; cualquier pago que se efectúe es recuperable contra el monto en que el ISR exceda al IMPAC en los diez ejercicios subsecuentes.



El 1° de diciembre de 2004 se publicaron modificaciones a las Leyes del ISR e IMPAC aplicables a partir de 2005, siendo las principales: a) Se reduce la tasa del ISR a 30% para el año 2005, a 29% en 2006 y a 28% de 2007 en adelante; b) para efectos de ISR se deducirá el costo de ventas en lugar de las adquisiciones de los inventarios; c) en 2005 se podrá optar por acumular en un período de 4 a 12 años los inventarios al 31 de diciembre de 2004, determinados con base en las reglas fiscales; al optar por acumular los inventarios el saldo de éstos se deberá disminuir con el saldo no deducido de los inventarios de la Regla 106 y las pérdidas fiscales por amortizar, y se podrá deducir el costo de ventas de los inventarios conforme se enajenen; d) a partir de 2006 será disminuible para efectos del impuesto sobre la renta en su totalidad la participación a los trabajadores en las utilidades que se pague; e) se amplía la deducción o acumulación del efecto de la inflación prácticamente a todos los activos y pasivos monetarios y f) se incluyen los pasivos bancarios y con extranjeros para determinar la base gravable del IMPAC.

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 1° 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.

Dentro de las modificaciones a la Ley del Impuesto sobre la Renta antes mencionadas, se establece que a partir del ejercicio de 2005 la determinación del resultado fiscal consolidado será nuevamente considerando la participación accionaria en vez de la participación consolidable. A partir del ejercicio del 2006 los pagos provisionales ya no se efectuarán como si hubiera consolidación, sino que entregará al fisco la parte no consolidable y a la sociedad controladora la parte consolidable.

***Impuesto sobre la renta, impuesto al activo y participación de los trabajadores en las utilidades 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.

Las tasas fiscales aplicables en los otros países en donde opera la Compañía y el período en el cual pueden aplicarse las pérdidas fiscales son como sigue:

	<b>Tasa legal (%)</b>	<b>Años de vencimiento</b>
Austria	34.0	(a)
Argentina	35.0	5
Brasil	34.0	(a)
Colombia	38.5	(b)
Costa Rica	30.0	3
Chile	17.0	(c)
El Salvador	25.0	(d)
España	35.0	10
EUA	37.6	16 a 20
Guatemala	31.0	(e)
Honduras	30.0	(d)
Hungría	18.0	5
Nicaragua	30.0	4
Perú	30.0	(f)
República Checa	31.0	7
Uruguay	16.0	3
Venezuela	34.0	3

- c. Las pérdidas fiscales no tienen fecha de vencimiento, sin embargo sólo pueden aplicarse hasta un determinado porcentaje de la utilidad gravable de cada año.
- d. En Colombia las pérdidas fiscales generadas antes del 31 de diciembre de 2002 pueden aplicarse en un período de cinco años y las pérdidas fiscales generadas después del 1° de enero de 2003 pueden aplicarse en un período de ocho años pero limitadas a un 25% de la utilidad gravable de cada año.
- e. Sin fecha de vencimiento.
- f. Sin posibilidad de amortizarse.
- g. En Guatemala las pérdidas fiscales sólo pueden aplicarse por compañías de reciente creación por lo cual no es aplicable para la operación de la Compañía.
- h. En Perú a partir del año en que se genere utilidad fiscal se tienen 4 años para poder amortizarlas.

Las operaciones en Argentina, Colombia, Guatemala, Nicaragua y Venezuela están sujetas a pagos mínimos de impuesto sobre la renta o al IMPAC.

Las operaciones en Brasil y Venezuela se encuentran sujetas al pago de PTU conforme a ciertos mecanismos aplicados a sus resultados. No ha habido pago por este concepto durante 2004 ni 2003.

***Integración de provisión, tasa efectiva y efectos diferidos***

- a. El ISR y PTU consolidados de la Compañía se integran como sigue:

	<b>2004</b>	<b>2003</b>
ISR:		
Causado	\$ 1,367	\$ 793
Diferido	<u>(501)</u>	<u>75</u>
	<u>\$ 866</u>	<u>\$ 868</u>
PTU:		
Causada	\$ 267	\$ 305
Diferida	<u>74</u>	<u>-</u>
	<u>\$ 341</u>	<u>\$ 305</u>

- b. La conciliación de la tasa legal del ISR en México y la tasa efectiva expresadas como un porcentaje de la utilidad antes de ISR y PTU por el año terminado el 31 de diciembre de 2004 es como sigue:

	<b>%</b>
Tasa legal de impuestos en México	33.0
Efectos inflacionarios	0.6
Gastos no deducibles y otros	2.7
Diferencia en tasas de subsidiarias en distintas jurisdicciones fiscales	(4.3)
Efecto en ISR diferido por reducción de tasas	(4.9)
Variación en la reserva de valuación de pérdidas fiscales por amortizar	<u>(0.4)</u>
Tasa efectiva	<u><u>26.7</u></u>

- c. Los principales conceptos que originan el pasivo de impuesto sobre la renta diferido al 31 de diciembre de 2004 y 2003 son los siguientes:

	<b>2004</b>	<b>2003</b>
Anticipo de clientes	\$ (113)	\$ -
Reserva para cuentas incobrables	(33)	(19)
Inventarios	257	141
Inmuebles, maquinaria y equipo e intangibles	1,308	1,094
Otras inversiones	(58)	(61)
Otras reservas	(476)	(287)
Pérdidas fiscales por amortizar	(1,465)	(1,011)
Reserva de valuación	621	635
Impuesto al activo por recuperar	<u>(184)</u>	<u>(137)</u>
Total (activo) pasivo neto	<u>\$ (143)</u>	<u>\$ 355</u>

Los activos y pasivos de impuesto sobre la renta derivados de diferentes entidades gravadas y autoridades tributarias que no se han compensado en el balance general son como sigue:

	<b>2004</b>	<b>2003</b>
ISR diferido activo	\$ 1,723	\$ 1,424
ISR diferido pasivo	<u>1,580</u>	<u>1,779</u>
Total (activo) pasivo neto	<u>\$ (143)</u>	<u>\$ 355</u>

- d. Debido a que las pérdidas fiscales que tiene la Compañía corresponden principalmente a sus operaciones de EUA y algunos países de OLA, considera que algunas de las mismas no se utilizarán antes de su fecha de vencimiento, por lo cual, se ha reconocido una reserva de valuación sobre parte de dichas pérdidas fiscales.
- e. Los beneficios de las pérdidas fiscales actualizadas pendientes de amortizar y el IMPAC por recuperar por los que ya se ha reconocido parcialmente el activo por ISR diferido y un pago anticipado por ISR, respectivamente, pueden recuperarse cumpliendo con ciertos requisitos. Las pérdidas fiscales generadas en países en donde existe una fecha de vencimiento, expiran a partir de 2005 hasta 2024, venciendo la mayor parte de ellas a partir de 2020.
- f. Con motivo de las reformas fiscales en México publicadas el 1º de diciembre de 2004 la Compañía registró un pasivo neto por PTU diferida de \$74 de inventarios, debido al tratamiento fiscal de la deducción del costo de ventas en lugar de las adquisiciones de inventarios que se menciona anteriormente en esta misma nota.

## 15. Partida extraordinaria

En el 4º trimestre de 2003 se registró un ingreso inusual y no recurrente por \$1,689, 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. Durante 2004 la Compañía obtuvo otra sentencia favorable semejante a la de 2003 y obtuvo también la actualización dichas sentencias favorables. Dicho efecto ascendió a \$542, neto de \$81 de efecto de impuesto sobre la renta.

## 16. Compromisos

### *Garantías y/o avales*

- a. Al 31 de diciembre de 2004, 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 \$106.7 millones de dólares americanos, de las cuales ya se tiene un pasivo registrado por previsión social en EUA que asciende a \$359 (\$32 millones de dólares americanos, ver Nota 9).
- b. La Compañía ha garantizado algunas obligaciones contingentes de asociadas por un monto de \$30.2 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.

### *Compromisos por arrendamiento*

- c. La Compañía tiene compromisos a largo plazo por arrendamiento operativo, principalmente por las instalaciones que utiliza para la producción, distribución y venta de sus productos, los cuales van de los 3 a los 15 años, con opción a renovación de 1 a 5 años. Algunos arrendamientos requieren que la Compañía pague todos los gastos asociados, tales como impuestos, mantenimiento y seguros durante el término de los contratos. El total de los compromisos por arrendamientos es como sigue:

<b>Años</b>	<b>Importe</b>
2005	\$ 235
2006	197
2007	153
2008	115
2009	90
2010 y posteriores	<u>189</u>
<b>Total</b>	<b><u>\$ 979</u></b>

### *Gravámenes*

- d. Al 31 de diciembre de 2004, la Compañía cuenta con una caución en efectivo por \$7.6 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 2004 y 2003:

	<b>2 0 0 4</b>				<b>Total</b>
	<b>México</b>	<b>EUA</b>	<b>OLA</b>	<b>Eliminaciones de consolidación</b>	
Ventas netas	\$ 35,651	\$ 13,442	\$ 3,556	\$ (1,104)	\$ 51,545
Utilidad (pérdida) de operación	\$ 4,484	\$ (294)	\$ (84)	\$ 30	\$ 4,136
Utilidad (pérdida) neta mayoritaria	\$ 3,498	\$ (665)	\$ (464)	\$ 200	\$ 2,569
Depreciación y amortización (sin amortización de crédito mercantil)	\$ 1,070	\$ 350	\$ 190	\$ -	\$ 1,610
Utilidad de operación, más depreciación y amortización ("EBITDA")	\$ 5,554	\$ 56	\$ 106	\$ 30	\$ 5,746
Activos totales	\$ 21,764	\$ 9,845	\$ 3,840	\$ (1,545)	\$ 33,904
Pasivos totales	\$ 16,302	\$ 2,208	\$ 873	\$ (2,840)	\$ 16,543

	<b>2 0 0 3</b>				<b>Total</b>
	<b>México</b>	<b>EUA</b>	<b>OLA</b>	<b>Eliminaciones de consolidación</b>	
Ventas netas	\$ 33,197	\$ 13,344	\$ 3,405	\$ (846)	\$ 49,100
Utilidad (pérdida) de operación	\$ 4,067	\$ (442)	\$ (158)	\$ 18	\$ 3,485
Utilidad (pérdida) neta mayoritaria	\$ 3,811	\$ (3,171)	\$ (241)	\$ 642	\$ 1,041
Depreciación y amortización (sin amortización de crédito mercantil)	\$ 1,076	\$ 322	\$ 169	\$ -	\$ 1,567
Utilidad de operación, más depreciación y amortización ("EBITDA")	\$ 5,143	\$ (120)	\$ 11	\$ 18	\$ 5,052
Activos totales	\$ 19,618	\$ 10,677	\$ 2,869	\$ 363	\$ 33,527
Pasivos totales	\$ 12,387	\$ 4,655	\$ 696	\$ (790)	\$ 16,948

## 18. Nuevos pronunciamientos contables

En mayo de 2004, el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C. ("IMCP") emitió el Boletín B-7 "Adquisiciones de negocios" ("B-7"), de aplicación obligatoria para estados financieros de períodos que inicien el 1° de enero de 2005, aunque se recomienda su aplicación anticipada. El B-7 proporciona reglas actualizadas para el tratamiento contable de adquisiciones de negocios e inversiones en entidades asociadas y establece, entre otros aspectos: la adopción del método de compra como regla única de valuación de estas operaciones; se elimina la amortización del crédito mercantil, el cual debe sujetarse a reglas de deterioro; se dan reglas para el tratamiento contable de transferencias de activos o intercambio de acciones entre entidades bajo control común, así como de adquisición de interés minoritario con base en disposiciones establecidas en el Boletín B-8 "Estados financieros consolidados y combinados y valuación de inversiones permanentes en acciones". La administración de la Compañía estima que la adopción de este nuevo principio contable al 1° de enero de 2005, tendrá como principal efecto el suspender la amortización del crédito mercantil que muestra un saldo de \$3,118 al 31 de diciembre de 2004, dejando de afectar los resultados del ejercicio por su amortización cuyo importe anual ascendería a \$169.

En abril de 2004, el IMCP emitió el Boletín C-10 "Instrumentos financieros derivados y operaciones de cobertura" ("C-10") de aplicación obligatoria para estados financieros que inicien el 1° de enero de 2005, aunque recomienda su aplicación anticipada. En términos generales el C-10 establece que en las coberturas de valor razonable, la fluctuación en el valor razonable, tanto del derivado como de la posición abierta de riesgo, debe ser reconocida en los resultados del período en que ocurre, mientras que en las coberturas de flujo de efectivo, la porción efectiva de las fluctuaciones de valor razonable deben reconocerse en la cuenta de utilidad integral dentro del capital contable, y la porción inefectiva se debe reconocer en los resultados del período.

En cuanto a los instrumentos financieros derivados, se establecen las características que deben reunir para ser considerados como tales y se mejoran y adicionan definiciones de términos. Se incorporan disposiciones respecto a los elementos que participan en operaciones de cobertura, incluyendo la documentación formal previa al inicio de la cobertura y la medición de la efectividad de la cobertura, entre otros, clasifica a las coberturas en tres tipos: a) de valor razonable, b) de flujo de efectivo y c) de moneda extranjera, y proporciona reglas específicas, por tipo de cobertura, para su valuación, reconocimiento, presentación y revelación. La Compañía anticipa que este nuevo pronunciamiento no tendrá efectos significativos en su posición financiera o en el resultado de sus operaciones.

En abril de 2004, el IMCP emitió el Documento de Adecuaciones al Boletín C-2 "Instrumentos financieros" ("C-2"), de aplicación obligatoria para estados financieros que inicien el 1° de enero de 2005; aunque recomienda su aplicación anticipada. El C-2 establece principalmente que las fluctuaciones en el valor razonable de los instrumentos financieros clasificados como disponibles para su venta, debe ser reconocida en la utilidad integral y reclasificarse a los resultados del período al momento de la venta de dichos instrumentos; incorpora la posibilidad de efectuar transferencias entre algunas de las categorías en que se clasifican los instrumentos financieros, siempre y cuando se cumpla con condiciones y reglas para su reconocimiento contable; amplía la aplicación de deterioro a instrumentos disponibles para la venta y da reglas de mayor precisión a su reconocimiento. La Compañía anticipa que este nuevo pronunciamiento no tendrá efectos significativos en su posición financiera o en el resultado de sus operaciones.

En enero de 2004, el IMCP emitió el nuevo Boletín D-3 “Obligaciones laborales” (“D-3”), en el que se elimina el tema de pagos imprevistos por los que se afectan los resultados del ejercicio en que se toma la decisión de pagarlos, para incluir en su lugar las “Remuneraciones al término de la relación laboral” que se definen como las remuneraciones que se otorgan a los trabajadores cuando concluyen su relación laboral antes de alcanzar la edad de retiro, por lo que deben seguirse las reglas de valuación y revelación requeridas por pensiones y prima de antigüedad. Esta disposición entra en vigor a partir del 1° de enero de 2005, y se permite la opción de reconocer en forma inmediata en los resultados del ejercicio el activo o pasivo de transición que resulte, o su amortización de acuerdo a la vida laboral remanente promedio de los trabajadores. La Compañía anticipa que este nuevo pronunciamiento no tendrá efectos significativos en su posición financiera o en el resultado de sus operaciones.

\* \* \* \* \*