

## INFORME ANUAL DE

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



Informe Anual que se presenta de acuerdo con la Circular 11-33 de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores para el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2001.

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

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

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

Clave de cotización: "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 24 de junio de 2002

## INDICE

Página

### **I. INFORMACIÓN GENERAL**

1.	GLOSARIO DE TÉRMINOS Y DEFINICIONES .....	1
2.	RESUMEN EJECUTIVO .....	4
3.	FACTORES DE RIESGO .....	14
4.	OTROS VALORES INSCRITOS EN EL RNV .....	19
5.	CAMBIOS SIGNIFICATIVOS A LOS DERECHOS DE VALORES INSCRITOS EN EL RNV .....	20
6.	DESTINO DE LOS FONDOS .....	21

### **II. LA COMPAÑÍA**

1.	HISTORIA Y DESARROLLO DE LA COMPAÑÍA .....	22
2.	DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO .....	28
A.	Actividad Principal .....	28
B.	Canales de Distribución .....	44
C.	Patentes, Licencias, Marcas y Otros Contratos .....	48
D.	Principales Clientes .....	49
E.	Legislación Aplicable y Régimen Tributario .....	50
F.	Administración de Personal .....	51
G.	Información de Mercado y Ventajas Competitivas .....	53
H.	Información Financiera por Área Geográfica .....	58
I.	Estructura Corporativa .....	58
J.	Descripción de los Principales Activos .....	60
K.	Procesos Judiciales, Administrativos o Arbitrales .....	65
L.	Acciones Representativas Del Capital Social .....	66
M.	Dividendos .....	68

### **III. INFORMACIÓN FINANCIERA**

1.	INFORMACIÓN FINANCIERA SELECCIONADA .....	70
2.	COMENTARIOS Y ANÁLISIS DE LA ADMINISTRACIÓN SOBRE LOS RESULTADOS DE OPERACIÓN Y SITUACIÓN FINANCIERA DE LA COMPAÑÍA .....	73
A.	Resultados de Operación .....	73
B.	Situación Financiera, Liquidez y Recursos de Capital .....	81

## INDICE

	Página
<b>IV. ADMINISTRACIÓN</b>	
1. Estatutos Sociales y Otros Convenios .....	84
2. Administradores y Accionistas .....	94
3. Auditores .....	102
4. Operaciones con Personas Relacionadas y Conflictos de Interés .....	103
<b>V. MERCADO ACCIONARIO</b>	
1. Estructura Accionaria .....	104
2. Comportamiento de la Acción en el Mercado de Valores .....	104
<b>VI. ANEXOS</b>	
1. Carta de Responsabilidad .....	F-1
2. Estados Financieros Anuales Auditados al 31 de diciembre de 2001, 2000 y 1999.....	F-2
3. Estados Financieros Internos No Auditados al 31 de marzo de 2002, 2001.....	F-31

**“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 Informe Anual. Como consecuencia de lo anterior, cualquier información o declaración que no esté contenida en este Informe 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 Informe Anual, la información operativa de la Compañía contenida en el presente Informe Anual se presenta al 31 de diciembre de 2001.”**

# I. INFORMACIÓN GENERAL

## 1. GLOSARIO DE TÉRMINOS Y DEFINICIONES

A menos que el contexto indique lo contrario, para los efectos del presente Informe 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 Normaciel, S.A. de C.V., Promociones Monser, S.A. de C.V., Grupo Valacci, S.A. de C.V., Philae, S.A. de C.V., Distribuidora Comercial Senda, S.A. de C.V., Marlupag, S.A. de C.V., Fideicomiso 14483-3 y Fideicomiso 14484-1; y un grupo de accionistas personas físicas y morales cuya participación en el capital social no representa más del 5%. Se refiere al grupo de accionistas que mantienen la mayoría de las acciones del capital social de BIMBO.
“A.C. Nielsen”	Significa A.C.Nielsen Company, S.A.
“B-10”	Significa Boletín B-10 emitido por la Comisión de Principios de Contabilidad del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., en el que se establecen normas contables referentes a reconocimiento de la inflación.
“B-15”	Significa Boletín B-15 emitido por la Comisión de Principios de Contabilidad del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., en el que se establecen normas contables referentes a operaciones en moneda extranjera y conversión de estados financieros de operaciones en el extranjero.
“Banco de México” o “Banxico”	Significa Banco de México.
“BBU”	Significa BBU, Inc., subsidiaria de Grupo Bimbo, que consolida las operaciones en Norteamérica.
“BIMBO XXI”	Significa el proyecto para la implementación de un sistema para racionalización de recursos ERP (Enterprise Resource Planning), base de datos y sistemas de apoyo.
“BMV” o “Bolsa”	Significa la Bolsa Mexicana de Valores, S.A. de C.V.
“Bollerías”	Significa aquellos panes de menor tamaño producidos por la Compañía en diversas formas y bajo distintas fórmulas.
“Bushel”	Medida de equivalencia, que en el caso de trigo equivale a 60 libras.
“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.
“Dólares” o “dólares”	Significa la moneda de curso legal en los E.U.A.
“Emisora”, “Compañía”, “Grupo”,	Significa Grupo Bimbo, S.A. de C.V., e incluye a sus subsidiarias

<u>Términos</u>	<u>Definiciones</u>
"BIMBO" o "Grupo Bimbo"	consolidadas.
"Estados Financieros Auditados" o "Estados Financieros Anuales Auditados"	Significa los estados financieros consolidados dictaminados de la Compañía al 31 de diciembre de 2001, 2000 y 1999, 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 Internos No Auditados"	Significa los estados financieros internos consolidados no auditados de la Compañía por los primeros tres meses terminados el 31 de marzo de 2002 y 2001, los cuales han sido preparados de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados, emitidos por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.
"Estatutos"	Significa los estatutos sociales de BIMBO y sus modificaciones.
"E.U.A."	Significa Estados Unidos de América.
"Europa"	Significa los países de la Unión Europea donde BIMBO tiene operaciones: Alemania, Austria y la República Checa.
"Grs."	Significa Gramos.
"IMCP"	Significa el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.
"IMPAC"	Significa Impuesto al Activo.
"IMPI"	Significa Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial.
"Indeval"	Significa S.D. Indeval, S.A. de C.V., Institución para el Depósito de Valores.
"INPC"	Significa Índice Nacional de Precios al Consumidor.
"ISO"	Significa International Organization for Standardization, agencia internacional especializada en estandarización.
"ISR"	Significa Impuesto sobre la Renta.
"IVA"	Significa Impuesto al Valor Agregado.
"Kgs."	Significa Kilogramos.
"Latinoamérica"	Significa Centro y Sudamérica y comprende los países de esta área geográfica donde BIMBO tiene operaciones.
"Libor"	Significa London Interbank Offered Rate, tasa interbancaria de referencia de Londres.
"m <sup>2</sup> "	Significa Metros cuadrados.
"México"	Significa Estados Unidos Mexicanos.

<u>Términos</u>	<u>Definiciones</u>
"Pan de caja"	Significa pan blanco rebanado y empacado.
"Pastelito"	Significa pastel en presentación individual.
"Pesos", "pesos" o "\$"	Significa la moneda de curso legal en México. A menos que se indique lo contrario, las cifras presentadas en este Informe Anual, así como en los Estados Financieros Auditados adjuntos al mismo, están expresadas en miles de pesos constantes de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2001, exceptuando la información correspondiente al primer trimestre de 2002 y 2001 la cual está expresada en pesos constantes de poder adquisitivo del 31 de marzo de 2002.
"PIB"	Significa Producto Interno Bruto.
"Informe Anual"	Significa el presente Informe Anual de Grupo Bimbo, S.A. de C.V., preparado de conformidad con las normas de la Circular 11-33 de la CNBV.
"Reuters"	Corresponde a una agencia de noticias que proporciona información económica y financiera a nivel internacional.
"RNV"	Significa Registro Nacional de Valores.
"Ruiz, Urquiza"	Significa Ruiz, Urquiza y Cía, S.C. auditores externos de la Compañía
"TLC"	Significa Tratados de Libre Comercio.
"TLCAN"	Significa el Tratado de Libre Comercio de América del Norte.
"Tons."	Significa toneladas métricas de 1,000 kgs.
"UAFIDA"	Significa utilidad antes de intereses financieros, impuestos, depreciación y amortización.
"UDIs"	Significa Unidades de Inversión, una unidad determinada por el gobierno federal en 1995, indexada a la inflación.

## 2. RESUMEN EJECUTIVO

*Este resumen no pretende contener toda la información que pueda ser relevante para tomar decisiones de inversión sobre los valores que aquí se mencionan. Por lo tanto, el público inversionista deberá leer todo el Informe Anual, incluyendo los Estados Financieros Auditados, las notas correspondientes y los Estados Financieros Internos No Auditados antes de tomar una decisión de inversión. La información financiera relativa a 2001, 2000 y 1999 se presenta a pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2001. Asimismo, la información financiera referente a los primeros tres meses terminados el 31 de marzo de 2002 y 2001, ha sido expresada en pesos constantes al 31 de marzo de 2002.*

*Asimismo, a menos que se indique lo contrario y excepto aquellos eventos relevantes ocurridos durante el primer semestre de 2002, la información operativa de la Compañía se presenta al 31 de diciembre de 2001.*

### La Compañía

#### Generalidades, Actividades y Organización

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

A continuación se presentan, para los ejercicios mencionados, algunos rubros de resultados de la Compañía:

Miles de Pesos	Al 31 de diciembre de			Al 31 de marzo de	
	2001	2000	1999	2002	2001
Ventas netas	33,855,329	32,007,814	31,187,871	9,092,034	7,915,164
Utilidad de operación	3,276,737	3,433,933	3,269,719	708,476	691,493
Utilidad neta mayoritaria	1,476,392	1,975,752	2,309,490	248,814	344,347

De acuerdo a la estrategia de la Compañía de aprovechamiento de sinergias y consolidación operativa, se tomó la decisión que a partir del 1° de enero del 2002, las operaciones de la Compañía en México quedarán bajo las siguientes razones sociales, englobando a las siguientes organizaciones y sectores de negocio:

Razones Sociales	Organizaciones	Sector de Negocio por Tipo de Producto
Bimbo, S.A. de C.V.	Organización Bimbo y Marinela	De Panificación
Barcel, S.A. de C.V.	Organización Barcel y Ricolino	De Dulces y Botanas
Moldes y Exhibidores, S.A. de C.V.	Empresas de Servicios	
Abastex, S.A. de C.V.	Nuevos Negocios	

Ver II. 2. A. "Actividad Principal".

Las operaciones ubicadas en el extranjero: Operaciones en Norteamérica y Organización Latinoamérica, atienden al sector de Productos de Panificación.

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

Area Geográfica
México
E.U.A.
Latinoamérica
Europa <sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> Cifras correspondientes a esta área geográfica se encuentran consolidadas en Ricolino en el área geográfica de México.

En la tabla siguiente se muestra el porcentaje que han presentado las diversas áreas geográficas en su nivel de ventas netas con respecto a las ventas netas consolidadas de BIMBO:

	Al 31 de diciembre de			Al 31 de marzo de	
	2001	2000	1999	2002	2001
México	75.4%	76.1%	76.9%	73.6%	76.6%
E.U.A.	16.1%	17.4%	16.9%	19.2%	16.8%
Latinoamérica	8.5%	6.5%	6.2%	7.2%	6.6%

### Proceso de Distribución y Ventas

La estrategia de distribución directa a los puntos de venta es uno de los factores clave del éxito de BIMBO. La Compañía ha desarrollado una de las flotillas de ventas más grandes del continente americano al contar con más de 23 mil unidades. Las unidades de reparto, visitan diariamente a poco más de 570,000 puntos de venta, saliendo de 629 bodegas de distribución, las cuales constituyen 866 agencias de distribución. Por ser BIMBO una empresa que tiene como vocación la venta masiva de sus productos, emplea en esta área tan importante a poco más de 34,000 personas. (Ver II.2.B. “– Proceso de Distribución y Ventas”).

### Mercado y Competencia

Actualmente, el valor de mercado de la industria de panificación es de aproximadamente \$8,000 millones de dólares anuales en México y consume, conjuntamente con la industria galletera y pastera, alrededor de 3.5 millones de toneladas de harina de trigo que se producen en nuestro país.

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

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

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



## Principales Activos

BIMBO es una de las empresas de productos de panificación con mayor presencia a nivel mundial ya que al 31 de diciembre de 2001 contaba con 81 operaciones (de las cuales 72 son instalaciones de manufactura) a lo largo del continente americano y Europa. Las instalaciones incluyen las líneas de pan blanco y dulce, bollerías, tortillas empacadas de harina de trigo y de maíz, tostadas de maíz, pastelitos, galletas, comida rápida, chicles, plantas mixtas de estos productos, confitería y botanas. Además, la Compañía cuenta con 23,142 vehículos de reparto, 2,631 de transporte y 1,322 de supervisión, haciendo un total de 27,095 vehículos. (Ver II.2.J. “– Descripción de Principales Activos”).

## Estrategia de la Compañía

La estrategia general de Grupo Bimbo 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, el Grupo a través de su estrategia general se orienta al incremento del valor de la Compañía, reflejándose en consecuencia en un mayor valor para sus accionistas.

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

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

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

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

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

- **Apoyo a los insumos estratégicos.** Como parte de la estrategia de abastecimiento oportuno y cumpliendo con las normas más altas de calidad, BIMBO ha establecido contratos de suministro a largo plazo con sus principales proveedores de insumos estratégicos, lo que le permite, entre otras cosas, tener un mayor control en el abastecimiento, crear economías de escala, establecer estándares de calidad de acuerdo con las especificaciones de sus productos, aprovechar sus medios de transporte y llevar un mejor sistema de inventarios. En adición a lo anterior, BIMBO tiene inversiones de carácter minoritario en el capital de algunos de sus principales proveedores de insumos, como es el caso de productoras de huevo, azúcar, cremas pasteleras, envases y envolturas. Tanto las empresas proveedoras en donde BIMBO mantiene inversiones minoritarias, como las empresas de proveeduría internas y externas, deben operar bajo los estándares de proveedor de clase mundial. (Ver II.2.A. “– 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 los E.U.A., a través de asociaciones estratégicas y/o la adquisición de empresas del sector que le permitan obtener una red de canales de distribución y venta todavía más importante, consolidando operativamente a 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 II.2.A. “– Sector de Productos de Panificación – Organización Latinoamérica”).

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 I.3. “– Factores de Riesgo”).

- **Diversificación de productos.** Desde sus inicios, BIMBO se ha caracterizado por ofrecer a sus consumidores no sólo productos de alta calidad y precio competitivo, sino también por brindar a los mismos la alternativa de elegir entre una variedad muy extensa de productos, lo cual le permite alcanzar los diferentes sectores económicos de las regiones que atiende, al mismo tiempo que aprovecha las sinergias que como Grupo ha desarrollado y las cuales pretende seguir desarrollando en el futuro. (Ver II.2.A. “– Productos”).
- **Certificación, mejora e innovación de procesos.** En todas las operaciones del Grupo, sean de manufactura, comerciales o de servicio, se realizan continuamente certificación de los procesos de acuerdo a estándares internacionales (ISO 9000, HACCP, AIB) en conjunto con entidades especializadas. También se 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 II.2.A. “– Control de Calidad”).
- **Estrategia social.** BIMBO siempre ha buscado la formación de una empresa plenamente humana. Ha insistido y seguirá insistiendo en la integración de inversionistas, jefes y colaboradores en una sola misión que es la de servir, atender y satisfacer plenamente al cliente, proporcionando la unión absoluta de la Compañía, mediante un sistema descentralizado de toma de decisiones que permita la generación autónoma de responsabilidades. Asimismo, ha generado y seguirá impulsando en el futuro, un ambiente de trabajo propicio que permita a cualquier colaborador de BIMBO sentir que en todo momento se encuentra en casa, generando de esta manera el “amor a la camiseta”. BIMBO ha sido señalada dentro de las empresas más admiradas

de acuerdo a encuestas realizadas por la revista Expansión en los últimos seis años. (Ver II.2.F. “– Administración de Personal”).

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

## **Eventos Relevantes**

A continuación se señalan algunos eventos relevantes ocurridos durante el primer semestre de 2002:

### **Reorganización de operaciones en México**

Durante el segundo semestre del 2001 se enfocaron los esfuerzos en la reorganización de la Compañía en México, a través de la cual, a partir del 1° de enero del 2002, se hizo efectiva la fusión de todas las empresas operadoras 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. La Compañía estima que con esto se lograrán optimizar las operaciones en México, así como aprovechar, de una forma más eficiente, su capacidad instalada y su fuerza de distribución.

### **Crédito Puente**

Para el financiamiento de la adquisición de las operaciones de panificación en la región oeste de los E.U.A. pertenecientes a George Weston, así como del capital de trabajo de las citadas operaciones, en febrero de 2002, Grupo Bimbo finalizó exitosamente la contratación de un crédito puente con Bank of America N.A., Citibank, N.A., ING Bank N.V. y JPMorgan Chase Bank por un monto de \$680 millones de dólares, del cual Grupo Bimbo dispuso el 4 de marzo de 2002.

Cabe señalar que el 21 de mayo de 2002 se realizó un primer pago de dicho crédito puente por aproximadamente \$366 millones de dólares, con los recursos obtenidos de las dos emisiones de certificados bursátiles que se detallan más adelante.

### **Adquisición de las Operaciones de Panificación en la Región Oeste de los E.U.A. de George Weston.**

El 4 de marzo de 2002, la Compañía adquirió a través de su subsidiaria BBU, Inc. los activos de las panificadoras de George Weston en el oeste de E.U.A. en \$610 millones de dólares.

De conformidad con los términos de esta operación, Grupo Bimbo adquirió, entre otros activos: cinco plantas, distribuidas en los estados de Texas, Colorado, California (2) y Oregon; los derechos de producción, comercialización, distribución y venta de los productos bajo la marca de pan *Oroweat*, incluyendo sus marcas específicas *Bran'nola*, *Australian Toaster Biscuits*, *Francisco*, *Hearthstone*, *Master's Best*, *Northridge*, *Old Country*, *Old West*, *Star Deli* y *Timberline*; los derechos de producción, comercialización, distribución y venta, en la región oeste de los E.U.A., de diferentes productos bajo la marca *Entenmann's*, en los términos de un contrato de licencia; la distribución y venta, en la región oeste de los E.U.A., de diversos productos bajo las marcas *Thomas'* y *Boboli* y un avanzado y eficiente sistema de distribución directa con aproximadamente 1,300 rutas en la región oeste de los E.U.A.

Es de mencionarse que durante el 2001, estas operaciones tuvieron ventas por \$620 millones de dólares y una UAFIDA de \$56 millones de dólares.

Esta adquisición responde a la estrategia de BIMBO de construir un negocio de panificación líder en los E.U.A., fortaleciendo su posición en mercados clave como lo son los estados de California y Texas. Es de destacarse que la complementariedad de estos negocios posibilitará el acceso de sus productos a una población aproximada de 120 millones de personas. Asimismo, estas operaciones ofrecen a Grupo Bimbo beneficios estratégicos, como son, entre otros: la incorporación de la marca *Oroweat*, líder en su mercado, a la plataforma actual de productos de pan y tortilla de la Compañía, proporcionando así a

todos sus clientes una línea completa de productos frescos de la más alta calidad. Asimismo, esta operación otorga a la Compañía la oportunidad de ofrecer algunas de las marcas estadounidenses más exitosas en la industria, incluyendo, entre otras, el pan tipo English muffin y bagels marca *Thomas'*, pastelillos marca *Entenmann's* y bases para pizza marca *Boboli*.

Para llevar a cabo esta operación, BIMBO obtuvo un crédito puente otorgado por Bank of America N.A., Citibank, N.A., ING Bank N.V. y JPMorgan Chase Bank por un monto de \$680 millones de dólares, mencionado anteriormente.

### **Modificación de Estatutos Sociales**

En Asamblea General Extraordinaria de Accionistas celebrada el 12 de abril de 2002, se aprobó la reforma total de los Estatutos de la Compañía para dar cumplimiento a las nuevas disposiciones de la Ley de Mercado de Valores, así como la modificación de otras disposiciones no obligatorias que se consideró conveniente incorporar o modificar para darle consistencia a las reformas legales y para la integración de un mejor gobierno corporativo. Entre las modificaciones más relevantes se encuentran las relativas a la regulación de compra de acciones de la propia Compañía, la autorización del Consejo de Administración cuando se adquiera el 3% o más de las acciones de la Compañía, los derechos de las minorías, la integración y características del Consejo de Administración y sus facultades indelegables, así como la constitución de órganos intermedios de administración, tales como el Comité de Auditoría, Comité de Evaluación y Compensación y Comité de Finanzas y Planeación.

### **Emisión de certificados bursátiles**

El 17 de mayo de 2002, BIMBO llevó a cabo exitosamente sus primeras dos emisiones de certificados bursátiles en el mercado local de deuda, al amparo de un programa de certificados bursátiles aprobado por la CNBV en diciembre de 2001. La primera emisión, por \$2,750 millones de pesos, tiene un plazo de 5 años, es amortizable al vencimiento y devenga intereses a una tasa anual de Cetes a plazo de 182 días más 92 puntos base. La segunda emisión, por un monto de \$750 millones de pesos y un plazo de 10 años, causa intereses al 10.15% fijo anual y también es amortizable al vencimiento. Ambas emisiones fueron muy bien recibidas por los mercados, registrándose niveles de demanda sustancialmente superiores al monto de las ofertas. Dichas colocaciones fueron lideradas por ING México y Bank of America México, respectivamente.

Cabe señalar que con los recursos obtenidos de estas dos emisiones, el 21 de mayo de 2002 se realizó el primer pago relacionado al crédito puente por \$680 millones de dólares mencionado anteriormente.

### **Información Financiera Seleccionada**

Los Estados Financieros Auditados han sido preparados de conformidad con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados en México, incluyendo el Boletín B-10 y B-15 del IMCP y todas sus adecuaciones. Asimismo, a partir de enero de 2000, la Compañía adoptó las disposiciones del Boletín D-4 sobre "Tratamiento contable del ISR y de la participación de los trabajadores en la utilidad" del IMCP. Por lo tanto, a menos que se indique lo contrario, toda la información contenida en los Estados Financieros Auditados que se incluyen en el presente Informe Anual ha sido expresada en miles de pesos constantes de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2001. Los Estados Financieros Auditados han sido dictaminados por Ruiz, Urquiza.

Los Estados Financieros Internos No Auditados, se derivan de información interna preparada por la Compañía y se encuentran expresados en pesos constantes al 31 de marzo de 2002.

La siguiente tabla presenta un resumen de la información financiera consolidada auditada derivada de los Estados Financieros Auditados del Grupo por cada uno de los ejercicios que terminaron el 31 de diciembre de 2001, 2000 y 1999. Asimismo, se presenta información financiera obtenida de los Estados Financieros Internos No Auditados al 31 de marzo de 2002 y 2001.

La información financiera que se incluye en la tabla siguiente debe revisarse en conjunto con los estados financieros señalados en el párrafo anterior, y, en su caso, sus notas respectivas. Asimismo, dicho

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

	Ejercicios que terminaron				
	El 31 de diciembre de			El 31 de marzo de	
	2001	2000	1999	2002	2001
	(miles de Pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2001)			(miles de Pesos de poder adquisitivo del 31 de marzo de 2002)	
<b>Datos del Estado de Resultados:</b>					
Ventas netas <sup>(1) (6)</sup> .....	\$ 33,855,329	\$ 32,007,814	\$ 31,187,871	\$ 9,092,034	\$ 7,915,164
Costo de ventas .....	14,673,320	13,938,983	14,010,803	4,231,394	3,650,796
Utilidad bruta .....	19,182,009	18,068,831	17,177,068	4,860,640	4,264,368
<b>Gastos de Operación:</b>					
Distribución y venta .....	13,412,655	12,522,470	12,196,628	3,396,015	3,011,197
Administración .....	2,492,617	2,112,428	1,710,721	756,149	561,678
	<u>15,905,272</u>	<u>14,634,898</u>	<u>13,907,349</u>	<u>4,152,164</u>	<u>3,572,875</u>
Utilidad de operación .....	3,276,737	3,433,933	3,269,719	708,476	691,493
<b>Resultado financiero integral:</b>					
Intereses netos .....	-209,219	-12,442	-257,812	-2,984	2,792
(Pérdida) Utilidad cambiaria, neta ...	-153,290	-65,701	112,283	-80,853	-57,058
Utilidad por posición monetaria ..	51,074	4,136	542,203	59,691	-8,421
	<u>-311,435</u>	<u>-74,007</u>	<u>396,674</u>	<u>-24,146</u>	<u>-62,687</u>
Otros (gastos) ingresos, neto .....	-436,072	-102,889	-184,908	-205,320	-12,956
Utilidad en venta de subsidiarias .	0	0	151,019	0	0
Utilidad antes de provisiones .....	2,529,230	3,257,037	3,632,504	479,010	615,850
<b>Provisiones para:</b>					
Impuesto sobre la renta del año ....	862,932	1,286,662	961,875	300,558	352,345
Impuesto sobre la renta diferido ....	-100,926	-330,975	0	-143,053	-153,764
Impuestos al activo .....	0	0	0	0	0
Participación de los trabajadores en las utilidades del año .....	301,610	344,483	346,942	80,612	70,310
	<u>1,063,616</u>	<u>1,300,170</u>	<u>1,308,817</u>	<u>238,117</u>	<u>268,891</u>
Utilidad antes de participación en los resultados de compañías asociadas.....	1,465,614	1,956,867	2,323,687	240,893	346,959
Participación en los resultados de compañías asociadas .....	37,567	48,060	44,673	9,176	183
Utilidad neta del año .....	1,503,181	2,004,927	2,368,360	250,069	347,142
<b>Utilidad neta del año aplicable a:</b>					
Accionistas mayoritarios .....	1,476,392	1,975,752	2,309,490	248,814	344,347
Accionistas minoritarios .....	26,789	29,175	58,870	1,255	2,795
	<u>1,503,181</u>	<u>2,004,927</u>	<u>2,368,360</u>	<u>250,069</u>	<u>347,142</u>

	Ejercicios que terminaron					
	El 31 de diciembre de			El 31 de marzo de		
	2001	2000	1999	2002	2001	
	(miles de Pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2001)			(miles de Pesos de poder adquisitivo del 31 de marzo de 2002)		
<b>Datos del Balance General:</b>						
Total del activo circulante .....	\$ 4,570,002	\$ 7,626,659	\$ 6,816,431	\$ 5,576,362	\$ 7,815,984	
Inversión en acciones y obligaciones ..	616,327	540,248	606,738	625,503	609,841	
Propiedades, planta y equipo, neto .....	13,787,186	13,647,351	13,757,193	14,633,204	13,833,634	
Crédito mercantil, neto <sup>(2)</sup> .....	2,549,278	2,651,966	3,035,046	6,607,107	2,818,015	
Otros activos, neto .....	808,258	568,884	526,781	1,079,508	646,195	
Activo total .....	<u>22,331,051</u>	<u>25,035,108</u>	<u>24,742,189</u>	<u>28,521,684</u>	<u>25,723,669</u>	
Total del pasivo circulante .....	3,780,894	4,881,178	4,125,646	10,268,173	5,406,030	
Impuesto sobre la renta a largo plazo .	14,547	14,790	49,580	14,546	14,704	
Impuesto sobre la renta diferido <sup>(3)</sup> .....	1,411,162	1,479,369	0	1,267,638	1,329,446	
Deuda a largo plazo <sup>(4)</sup> .....	4,552,129	2,703,784	4,063,295	4,253,972	2,368,243	
Pasivo total .....	<u>9,758,732</u>	<u>9,079,121</u>	<u>8,238,521</u>	<u>15,804,329</u>	<u>9,118,423</u>	
Inversión de accionistas mayoritarios.	12,307,984	15,657,914	16,115,188	12,392,056	16,315,284	
Inversión de accionistas minoritarios .	264,335	298,073	388,480	325,299	289,962	
Total de inversión de los accionistas .	<u>12,572,319</u>	<u>15,955,987</u>	<u>16,503,668</u>	<u>12,717,355</u>	<u>16,605,246</u>	
<b>Información Financiera Adicional:</b>						
Depreciación y amortización .....	1,341,875	1,223,775	1,171,946	345,872	318,014	
Recursos netos generados por operaciones .....	1,918,227	3,754,749	2,496,823	(106,313)	276,507	
Recursos netos generados en actividades de financiamiento .....	(3,725,117)	(980,687)	337,029	5,807,447	(176,469)	
Recursos netos generados en actividades de inversión .....	(1,896,416)	(853,687)	(1,132,887)	(5,241,541)	(554,107)	
UAFIDA .....	4,618,612	4,657,708	4,441,665	1,054,348	1,009,507	
Margen operativo .....	9.7%	10.7%	10.5%	7.8%	8.7%	
Margen UAFIDA .....	13.6%	14.6%	14.2%	11.6%	12.7%	
Margen neto mayoritario .....	4.4%	6.2%	7.4%	2.7%	4.3%	
<b>Ventas Netas por región:</b>						
México <sup>(5)</sup> .....	25,519,601	24,362,705	23,974,409	6,696,316	6,066,177	
E.U.A. .....	5,458,463	5,552,113	5,268,655	1,741,618	1,330,003	
Latinoamérica .....	2,877,265	2,092,996	1,944,807	654,100	518,984	
Total .....	<u>33,855,329</u>	<u>32,007,814</u>	<u>31,187,871</u>	<u>9,092,034</u>	<u>7,915,164</u>	

#### Notas al Resumen de Información Financiera Seleccionada

- (1) Durante 2001, 2000 y 1999, las ventas netas de las líneas de Bimbo y Marinela en México que se encuentran dentro del Sector de Productos de Panificación, representaron aproximadamente 64%, 63% y 60%, de las ventas netas consolidadas, respectivamente. (Ver la Nota 2 a los Estados Financieros Anuales Auditados).
- (2) Se origina por la adquisición de ciertas empresas por parte de BIMBO a un precio superior al valor en libros de las compañías relativas; se amortiza en un plazo de 20 años. (Ver la Nota 3 a los Estados Financieros Anuales Auditados).
- (3) Ver Nota 11 a los Estados Financieros Anuales Auditados.
- (4) Algunos pasivos bancarios establecen ciertas restricciones y obligaciones a la estructura financiera de la Compañía, así como limitaciones al pago de dividendos. (Ver la Nota 9 a los Estados Financieros Anuales Auditados).
- (5) Incluye resultados de operaciones en Europa, a través de Ricolino.
- (6) A raíz de la reestructura llevada a cabo por la Compañía en México, desde enero de 2002, las operaciones del Grupo en esta región son generadas por Bimbo, S.A. de C.V. y Barcel, S.A. de C.V.; durante el 2002, las ventas netas de estas empresas representan el 61% y 13% de las ventas netas consolidadas, respectivamente.

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

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

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

Ejercicios terminados el 31 de diciembre	Pesos Nominales por Acción Serie "A" (1)			Volumen de operación de Acciones Serie "A" (1)
	Máximo	Mínimo	Cierre	
1997	18.1	10.2	18.1	115,419,172
1998	21.9	12.0	18.4	129,604,000
1999	22.3	14.0	20.5	221,662,000
2000	21.1	11.4	13.2	196,461,000
2001	23.0	11.1	17.9	385,156,831

---

(1) Fuente: BMV. Las cifras aquí referidas reflejan el número de acciones representativas del capital social de BIMBO después de haber dado efecto a una división ("split") de acciones el 5 de marzo de 1998, como si tal cantidad de acciones hubiera existido desde 1997.



### 3. FACTORES DE RIESGO

*Al evaluar la posible adquisición de cualesquier título de la Compañía, el público inversionista debe tomar en consideración, analizar y evaluar cuidadosamente toda la información contenida en este Informe Anual y, en especial, los factores de riesgo que se describen a continuación. Estos factores no son los únicos a los que se enfrenta la Compañía. Los riesgos e incertidumbres que la Compañía desconoce, así como aquellos que la Compañía considera actualmente como de poca importancia, podrían afectar sus operaciones y actividades.*

*La realización de cualquiera de los riesgos que se describen a continuación podrían tener un efecto adverso significativo sobre la liquidez, las operaciones, la situación financiera o los resultados de operación de la Compañía.*

#### Riesgos Relativos a México

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

#### Fluctuaciones Cambiarias

Al 31 de diciembre de 2001, 2000 y 1999 BIMBO contaba con una deuda denominada mayoritariamente en dólares por aproximadamente \$540, \$425 y \$464 millones de dólares, respectivamente. (Ver la Nota 9 de los Estados Financieros Anuales Auditados). En el 2001, el peso experimentó una apreciación de 4.7% frente al dólar de los E.U.A., sin embargo, por diversas operaciones cambiarias tomadas por la Compañía, se generó una pérdida cambiaria para el Grupo de \$153,290 miles de pesos. En el 2000, el peso experimentó una depreciación de 1.0% frente al dólar de los E.U.A., generándose una pérdida cambiaria para el Grupo de \$65,701 miles de pesos. Comparado con la situación observada en el año de 1999, en que el peso se apreció aproximadamente 3.5% frente al dólar de los E.U.A., la Compañía registró ganancias cambiarias en miles de pesos por \$112,283.

Al 31 de marzo de 2002 y 2001, la Compañía contaba con una deuda denominada mayoritariamente en dólares por aproximadamente \$1,201 y \$415 millones de dólares, respectivamente. La pérdida en cambios acumulada en estos periodos fue de \$80,853 miles de pesos y \$57,058 miles de pesos, respectivamente.

Cualquier depreciación o devaluación futura del peso puede dar como resultado pérdidas en cambios netos adicionales. La Compañía no puede asegurar que las fluctuaciones cambiarias no tendrán un efecto adverso en sus operaciones futuras.

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

Primer trimestre 2002		2001		2000		1999	
Inicio	Cierre	Inicio	Cierre	Inicio	Cierre	Inicio	Cierre
\$9.17	\$9.02	\$9.60	\$9.14	\$9.50	\$9.59	\$9.90	\$9.52

Fuente: Diario Oficial de la Federación.

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

Cabe mencionar que más del 25% de los ingresos de la Compañía se encuentran denominados en divisas distintas al peso, lo cual es considerado por la misma como una cobertura natural.

### **Inflación**

México ha experimentado altos niveles inflacionarios en los últimos años. Aún cuando los niveles de inflación correspondientes a 1999, 2000 y 2001 han descendido con relación a los niveles de inflación de años anteriores, los mismos siguen siendo altos en relación con sus principales socios comerciales. La inflación correspondiente a 1999, 2000 y 2001 determinada por Banco de México con base en las modificaciones en el INPC, fue de 12.3%, 8.9% y 4.4%, respectivamente. Asimismo, la inflación acumulada al primer trimestre del 2002 fue de 1.37%

### **Control de Precios**

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

### **Industria de Alimentos Dentro de los TLC**

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

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

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

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

<b>Producto</b>	<b>Porcentaje sobre valor Libre A Bordo</b>		
	<b>Arancel General</b>	<b>Arancel TLCAN 2001</b>	<b>Desgravación anual</b>
Harina de trigo	15%	3.0%	1.5% anual
Harina de maíz	15%	3.0%	1.5% anual
Gluten de trigo	15%	3.0%	1.5% anual

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

## **Regulaciones Ambientales y Sanitarias**

Las disposiciones legales en materia ecológica y sanitaria se han tornado más estrictas en la última década. En materia ecológica, se espera que esta tendencia continúe en el futuro y se vea influenciada por las constantes nuevas disposiciones en materia de protección ambiental, el convenio de cooperación ambiental celebrado entre México, los Estados Unidos y Canadá como resultado del TLCAN, el reciente Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea, así como otros importantes acuerdos comerciales celebrados por México y los acuerdos internacionales de Kioto y Río de Janeiro. Las leyes y normas oficiales mexicanas aplicables a estas materias podrían cambiar y su interpretación y aplicación podría ser más estricta. 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 con las disposiciones ambientales y sanitarias aplicables y que sus procesos productivos son de bajo impacto ambiental y cumplen con las normas sanitarias vigentes.

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

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

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

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

## **Riesgos Relativos a BIMBO**

### **Riesgos de Mercado**

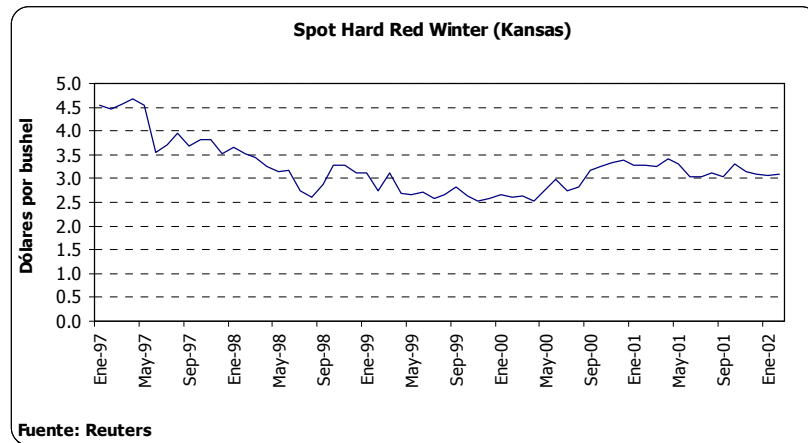
Existen riesgos derivados de fluctuaciones de mercado en relación al tipo de cambio, tasas de interés y precios de algunos insumos de producción, como trigo, aceite de soya y gas natural, para lo cual la Compañía realiza operaciones de cobertura. BIMBO no puede asegurar que dichas fluctuaciones de mercado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

### **Situación Internacional y Abastecimiento del 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. Cabe destacar que una parte del consumo de trigo en México se importa de Canadá y de Estados Unidos.

La cotización de la harina de trigo toma como referencia el precio del trigo en las bolsas de Chicago, Kansas y Minneapolis en Estados Unidos.

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



BIMBO no puede garantizar la estabilidad del precio del cereal en el futuro ante las muchas variables que afectan su comportamiento.

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 expertos 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, Estados Unidos y Argentina. BIMBO estima que se encuentra cubierto de manera razonable ante posibles variaciones en el precio del trigo que pudieran afectar sus resultados de operación.

#### **Situación prevaeciente con la Comisión Federal de Competencia**

BIMBO, al 31 de diciembre de 2001, no ha sido objeto de denuncias ante la Comisión Federal de Competencia, ni de investigaciones de oficio por parte de la misma Comisión, con base en la Ley Federal de Competencia Económica, que hayan resultado en sanciones en su contra. Tampoco las prácticas comerciales de la Compañía han sido objeto de suspensión, corrección o multa relevante alguna por parte de dicha Comisión. Asimismo, las concentraciones que ha llevado a cabo han sido debidamente notificadas y autorizadas por la Comisión Federal de Competencia.

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

#### **Responsabilidad por Productos; Recolección de Productos**

La Compañía podría estar sujeta a responsabilidad civil en caso de que el consumo de alguno de sus productos cause algún daño o enfermedad y podría ser obligada a recoger alguno de sus productos en caso de contaminación o daño de los mismos. No se puede garantizar que en el futuro no sean presentadas demandas o reclamaciones en contra de la Compañía o que la misma no será obligada a la recolección de sus productos. Históricamente, la Compañía no ha incurrido en gastos significativos en relación a demandas de responsabilidad civil relacionadas con la fabricación de sus productos. Actualmente, BIMBO cuenta con seguros que considera adecuados para cubrir estos riesgos en todos los países donde opera.

### **Control por parte de los Accionistas Principales**

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

### **Estructura de la Controladora**

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

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

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

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

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

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

A la fecha del presente Informe Anual, Grupo Bimbo estima que cuenta con los recursos de capital para cubrir sus necesidades de expansión a nivel nacional e internacional, sin embargo, no puede garantizar que en el futuro cuente con dichos recursos o pueda tener acceso a financiamiento para cubrir sus necesidades de capital.

#### **4. OTROS VALORES INSCRITOS EN EL RNV**

Grupo Bimbo cuenta con acciones Serie "A", ordinarias, nominativas, sin expresión de valor nominal, representativas de su capital social inscritas en el RNV y que cotizan en la BMV desde 1980 con la clave de pizarra "BIMBOA".

Mediante oficio No. DGE-647-14639 de fecha 11 de diciembre de 2001, la CNBV autorizó la inscripción en la Sección de Valores del RNV, con el número 0066-4. 15-2001-001, de los certificados bursátiles a emitirse al amparo de un programa de hasta \$4,000,000,000 (cuatro mil millones de Pesos) y la oferta pública de los mismos. Al amparo del citado programa, Grupo Bimbo realizó, el 17 de mayo de 2002, dos emisiones simultáneas de certificados bursátiles, por un monto agregado de \$3,500,000,000 (tres mil quinientos millones de Pesos). La primera emisión constó de 27,500,000 (veintisiete millones quinientos mil) certificados bursátiles con clave de pizarra 91 BIMBO 02, y la segunda emisión constó de 7,500,000 (siete millones quinientos mil) certificados bursátiles con clave de pizarra 91 BIMBO 02-2.

En cumplimiento con lo dispuesto por la Circular 11-11 de la CNBV, emitida por la propia CNBV, vigente hasta el 24 de noviembre de 2000, fecha en que fue derogada y reemplazada por las disposiciones de la Circular 11-33 de la CNBV, y en cumplimiento de la disposición séptima de la Circular 11-28 de la CNBV, y sus reformas, Grupo Bimbo estima haber 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.

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

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

## **6. DESTINO DE LOS FONDOS**

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



## II. LA COMPAÑÍA

### 1. HISTORIA Y DESARROLLO DE LA COMPAÑÍA

#### ANTECEDENTES LEGALES

##### Constitución

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

##### Denominación

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

##### Duración

La duración de la Compañía es indefinida.

##### Domicilio y Teléfonos

Las oficinas principales de la Compañía se encuentran ubicadas en Prolongación Paseo de la Reforma 1000, Colonia Desarrollo Santa Fe, 01210 México, D.F. Su número telefónico es el 5 268-6600 y su número de facsímil es el 5 268-6697. 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 Informe Anual.

#### 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 a las necesidades que el mercado planteaba en ese momento: (i) atención periódica y de calidad a los clientes y (ii) frescura requerida para el producto. Para satisfacer dichas necesidades, mediante una adecuada planeación, los socios determinaron los productos que deberían ser fabricados, la maquinaria requerida, el sistema de distribución más adecuado, las políticas, la mercadotecnia y, de manera muy especial, la envoltura que permitiera mantener y controlar con exactitud la frescura del producto, para lo cual diseñaron una envoltura consistente en papel celofán transparente, que además de proporcionar dicha

frescura, permitía observar las condiciones del pan. Asimismo, se implantaron los sistemas de distribución directa y de sustitución del producto no vendido cada dos días. De esta manera, el 2 de diciembre de 1945 quedó formalmente fundada Panificación Bimbo, S.A. en la Ciudad de México.

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

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

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

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

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

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

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

Para estas fechas, el Grupo ya fabricaba algunos equipos y partes de los mismos que eran utilizados en sus plantas, por lo que, en 1983, inauguró la planta de Maquindal, S.A. A la fecha del presente Informe Anual esta empresa fue fusionada con Moldes y Exhibidores, S.A. de C.V.

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

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

En relación con las operaciones de la Compañía a nivel internacional, como se comentó anteriormente, BIMBO comenzó con distribución directa hacia los E.U.A. en el año de 1984 y fue en 1990 cuando la

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

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

En el mes de febrero de 1999, BIMBO realizó una alianza estratégica con la empresa Dayhoff en los E.U.A., dedicada a la distribución de dulces, a través de una participación accionaria de 50%, actualmente la Compañía cuenta con una participación de 71%. En marzo, BIMBO se asoció con Grupo Mac'Ma al adquirir una participación de 51% de las empresas dedicadas a la elaboración de pastas. En E.U.A. adquirió una empresa panificadora en el estado de California llamada Four-S. (Ver II.2.A. “Sector de Productos de Panificación – Operaciones en Norteamérica”).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

El año de 2001, se caracterizó por la intensa actividad para consolidar la presencia del Grupo en las regiones donde participa y 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 produce 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, éstas son, entre otras, *Pullman*, *Plus Vita*, *Ana María*, *Muffs* y *Van Mill*. Plus Vita opera cuatro plantas, dos localizadas 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 II.2.A. “- Crecimiento y consolidación de operaciones internacionales”).

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

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 de Grupo Bimbo. 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 pesos por acción.

En el mes de octubre 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 MacMa, S.A. de C.V., razón por la cual la negociación con La Moderna se llevó a cabo de manera conjunta. Mediante esta operación, La Moderna adquiere 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 entrega en pago 4,500,000 acciones representativas del 5.8% de su capital social.

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, Estado de Nuevo León.

Al 31 de diciembre de 2001, BIMBO comprendía 81 empresas subsidiarias y contaba con más de 3,600 productos y presentaciones diferentes. Asimismo, tiene una de las redes más grandes de distribución directa en el continente americano con una fuerza de distribución y ventas de alrededor de 34,000 empleados y más de 23 mil rutas de distribución. (Ver II.2.B. “- Proceso de Distribución y Ventas”).

## Eventos Relevantes

A continuación se señalan algunos eventos relevantes ocurridos durante el primer semestre de 2002:

### Reorganización de operaciones en México

Durante el segundo semestre del 2001 se enfocaron los esfuerzos en la reorganización de la Compañía en México, a través de la cual, a partir del 1° de enero del 2002, se hizo efectiva la fusión de todas las empresas operadoras 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. La Compañía estima que con esto se lograrán optimizar las operaciones en México, así como aprovechar, de una forma más eficiente, su capacidad instalada y su fuerza de distribución.

### Crédito Puente

Para el financiamiento de la adquisición de las operaciones de panificación en la región oeste de los E.U.A. pertenecientes a George Weston, así como del capital de trabajo de las citadas operaciones, en febrero de 2002, Grupo Bimbo finalizó exitosamente la contratación de un crédito puente con Bank of America N.A., Citibank, N.A., ING Bank N.V. y JPMorgan Chase Bank por un monto de \$680 millones de dólares, del cual Grupo Bimbo dispuso el 4 de marzo de 2002.

Cabe señalar que el 21 de mayo de 2002 se realizó un primer pago de dicho crédito puente por aproximadamente \$366 millones de dólares, con los recursos obtenidos de las dos emisiones de certificados bursátiles que se detallan más adelante.

### Adquisición de las Operaciones de Panificación en la Región Oeste de los E.U.A. de George Weston.

El 4 de marzo de 2002, la Compañía adquirió a través de su subsidiaria BBU, Inc. los activos de las panificadoras de George Weston en el oeste de E.U.A. en \$610 millones de dólares.

De conformidad con los términos de esta operación, Grupo Bimbo adquirió, entre otros activos: cinco plantas, distribuidas en los estados de Texas, Colorado, California (2) y Oregon; los derechos de producción, comercialización, distribución y venta de los productos bajo la marca de pan *Oroweat*, incluyendo sus marcas específicas *Bran'nola*, *Australian Toaster Biscuits*, *Francisco*, *Hearthstone*, *Master's Best*, *Northridge*, *Old Country*, *Old West*, *Star Deli* y *Timberline*; los derechos de producción, comercialización, distribución y venta, en la región oeste de los E.U.A., de diferentes productos bajo la marca *Entenmann's*, en los términos de un contrato de licencia; la distribución y venta, en la región oeste de los E.U.A., de diversos productos bajo las marcas *Thomas'* y *Boboli* y un avanzado y eficiente sistema de distribución directa con aproximadamente 1,300 rutas en la región oeste de los E.U.A.

Es de mencionarse que durante el 2001, estas operaciones tuvieron ventas por \$620 millones de dólares y una UAFIDA de \$56 millones de dólares.

Esta adquisición responde a la estrategia de BIMBO de construir un negocio de panificación líder en los E.U.A., fortaleciendo su posición en mercados clave como lo son los estados de California y Texas. Es de destacarse que la complementariedad de estos negocios posibilitará el acceso de sus productos a una población aproximada de 120 millones de personas. Asimismo, estas operaciones ofrecen a Grupo Bimbo beneficios estratégicos, como son, entre otros: la incorporación de la marca *Oroweat*, líder en su mercado, a la plataforma actual de productos de pan y tortilla de la Compañía, proporcionando así a todos sus clientes una línea completa de productos frescos de la más alta calidad. Asimismo, esta operación otorga a la Compañía la oportunidad de ofrecer algunas de las marcas estadounidenses más exitosas en la industria, incluyendo, entre otras, el pan tipo English muffin y bagels marca *Thomas'*, pastelillos marca *Entenmann's* y bases para pizza marca *Boboli*.

Para llevar a cabo esta operación, BIMBO obtuvo un crédito puente otorgado por Bank of America N.A., Citibank, N.A., ING Bank N.V. y JPMorgan Chase Bank por un monto de \$680 millones de dólares, mencionado anteriormente.

#### **Modificación de Estatutos Sociales**

En Asamblea General Extraordinaria de Accionistas celebrada el 12 de abril de 2002, se aprobó la reforma total de los Estatutos de la Compañía para dar cumplimiento a las nuevas disposiciones de la Ley de Mercado de Valores, así como la modificación de otras disposiciones no obligatorias que se consideró conveniente incorporar o modificar para darle consistencia a las reformas legales y para la integración de un mejor gobierno corporativo. Entre las modificaciones más relevantes se encuentran las relativas a la regulación de compra de acciones de la propia Compañía, la autorización del Consejo de Administración cuando se adquiriera el 3% o más de las acciones de la Compañía, los derechos de las minorías, la integración y características del Consejo de Administración y sus facultades indelegables, así como la constitución de órganos intermedios de administración, tales como el Comité de Auditoría, Comité de Evaluación y Compensación y Comité de Finanzas y Planeación.

#### **Emisión de certificados bursátiles**

El 17 de mayo de 2002, BIMBO llevó a cabo exitosamente sus primeras dos emisiones de certificados bursátiles en el mercado local de deuda, al amparo de un programa de certificados bursátiles aprobado por la CNBV en diciembre de 2001. La primera emisión, por \$2,750 millones de pesos, tiene un plazo de 5 años, es amortizable al vencimiento y devenga intereses a una tasa anual de Cetes a plazo de 182 días más 92 puntos base. La segunda emisión, por un monto de \$750 millones de pesos y un plazo de 10 años, causa intereses al 10.15% fijo anual y también es amortizable al vencimiento. Ambas emisiones fueron muy bien recibidas por los mercados, registrándose niveles de demanda sustancialmente superiores al monto de las ofertas. Dichas colocaciones fueron lideradas por ING México y Bank of America México, respectivamente.

Cabe señalar que con los recursos obtenidos de estas dos emisiones, el 21 de mayo de 2002 se realizó el primer pago relacionado al crédito puente por \$680 millones de dólares mencionado anteriormente.

## 2. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

### A. ACTIVIDAD PRINCIPAL

#### OPERACIONES PRINCIPALES

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

A continuación se presentan, para los ejercicios mencionados, algunos rubros de resultados de la Compañía:

Miles de Pesos	Al 31 de diciembre de			Al 31 de marzo de	
	2001	2000	1999	2002	2001
Ventas netas	33,855,329	32,007,814	31,187,871	9,092,034	7,915,164
Utilidad de operación	3,276,737	3,433,933	3,269,719	708,476	691,493
Utilidad neta mayoritaria	1,476,392	1,975,752	2,309,490	248,814	344,347

De acuerdo a la estrategia de la Compañía de aprovechamiento de sinergias y consolidación operativa, se tomó la decisión que a partir del 1° de enero del 2002, las operaciones de la Compañía en México quedarán bajo las siguientes razones sociales, englobando a las siguientes organizaciones y sectores de negocio:

Razones Sociales	Organizaciones	Sector de Negocio por Tipo de Producto
Bimbo, S.A. de C.V.	Organización Bimbo y Marinela	De Panificación
Barcel, S.A. de C.V.	Organización Barcel y Ricolino	De Dulces y Botanas
Moldes y Exhibidores, S.A. de C.V.	Empresas de Servicios	
Abastex, S.A. de C.V.	Nuevos Negocios	

Las operaciones ubicadas en el extranjero: Operaciones en Norteamérica y Organización Latinoamérica, atienden al sector de Productos de Panificación.

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

Area Geográfica
México
E.U.A.
Latinoamérica
Europa <sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> Cifras correspondientes a esta área geográfica se encuentran consolidadas en Ricolino en el área geográfica de México.

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

Sector por Area Geográfica	Al 31 de diciembre de			Al 31 de marzo de	
	2001	2000	1999	2002	2001
México	25,519,601	24,362,705	23,974,409	6,696,316	6,066,177
E.U.A.	5,458,463	5,552,113	5,268,655	1,741,618	1,330,003
Latinoamérica	2,877,265	2,092,996	1,944,807	654,100	518,984
Total	33,855,329	32,007,814	31,187,871	9,092,034	7,915,164

En la tabla siguiente se muestra el porcentaje que han presentado las diversas áreas geográficas en su nivel de ventas netas con respecto a las ventas netas consolidadas de BIMBO:

	Al 31 de diciembre de			Al 31 de marzo de	
	2001	2000	1999	2002	2001
México	75.4%	76.1%	76.9%	73.6%	76.6%
E.U.A.	16.1%	17.4%	16.9%	19.2%	16.8%
Latinoamérica	8.5%	6.5%	6.2%	7.2%	6.6%

### **Sector de Productos de Panificación**

Este sector comprende las siguientes unidades de negocio:

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

Con respecto a la línea de tortillas de harina de trigo y de maíz se han experimentado crecimientos anuales muy importantes en los últimos años y el crecimiento potencial es igualmente importante, debido a que el consumo de tortillas es veinte veces más grande que el observado para el pan. Asimismo y a



pesar de que existe una diferencia en precio para las tortillas de maíz empacadas en relación con las tortillas tradicionales, se ha detectado la conveniencia de contar en los hogares mexicanos con tortillas empacadas elaboradas con altas normas de sanidad, estrategia que Organización Bimbo ha utilizado para continuar con su proceso de expansión.

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

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

\*Bajo licencia de uso de marca en México.

**Organización Marinela.** Nace en 1956 en la Ciudad de México, con la producción de pastelitos como el *Gansito*, producto que desde su introducción en 1963 y hasta la fecha ha contado con un fuerte reconocimiento. Actualmente, Marinela está dedicada a la producción, distribución y venta de diversos productos de pastelería, galletas, barras de granola y de fruta principalmente, bajo las siguientes marcas:

Línea de producto	Marcas
Pastelería	Marinela, Suandy
Galletas	Marinela, Lara, Suandy
Barras de granola y de fruta	Marinela, Energy-up

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 popular de galletas. Asimismo y conjuntamente con Organización Bimbo, Organización Marinela ocupa un lugar preferente en los mostradores de la mayoría de las misceláneas y pequeños comercios a lo largo de México. Marinela es responsable de la operación de Autovend, líder en el país en la comercialización de productos a través de máquinas expendedoras de autoventa. A partir de 1999, Marinela adiciona a sus líneas la marca *Energy Up*, con la cual incursiona en el mercado de barras de fruta y granola.

**Operaciones en Norteamérica.** Estas operaciones son conducidas a través de las subsidiarias operativas de BBU. Dichas subsidiarias se dedican a la manufactura, distribución y venta de pan, tortillas y otros productos, así como a la distribución de algunos productos de panificación, confitería y botana salada que son exportados desde México. Las plantas se localizan en los estados de Texas y California.

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

La expansión internacional le ha significado a BIMBO inversiones importantes de capital. De las principales inversiones efectuadas en 1998 se encuentra la adquisición de Mrs. Baird's, empresa panadera ubicada en el estado de Texas, entre sus líneas de productos se encuentran las de pan blanco, bollería y distintas variedades de pastelitos tradicionales en los E.U.A. Actualmente cuenta con ocho plantas distribuidas a lo largo del estado de Texas y una red de distribución que cubre mercados colindantes como Oklahoma y Nuevo México. Asimismo, en marzo de 1999 fue adquirida la empresa Four-S, ubicada en el estado de California, dedicada a la panificación. (Ver I.2. "Eventos Relevantes – Adquisición de las operaciones de Panificación en la Región Oeste de E.U.A. de George Weston").

Estas adquisiciones contribuyen de manera importante a consolidar la presencia del Grupo en los E.U.A., ya que le permite ampliar su presencia en la población de origen anglosajón, estando a la fecha bien ubicados en la de origen latinoamericano. Asimismo, le permitirán consolidar sus operaciones en ese

país con marcas de gran prestigio y participación de mercado en los estados de Texas y California y tener acceso a canales de distribución clave que, por las características de ese mercado, representan una barrera de entrada muy importante. Al mismo tiempo, lo anterior le da una mayor solidez, dado que una buena parte de los activos de la Compañía se encuentran fuera de las fronteras mexicanas y la aportación de las operaciones en Norteamérica a las ventas totales del Grupo crece en forma importante, disminuyendo de esa forma los riesgos por fluctuaciones cambiarias. (Ver “– Estrategia” y I.3 “– Factores de Riesgo”).

En California, donde se contaba con 6 empresas (fabricantes y distribuidoras), se ha realizado una consolidación con el fin de potenciar el desarrollo de las marcas de BIMBO en ese mercado, logrando importantes sinergias, tanto en la manufactura, como en la distribución. Bajo la razón social de Bimbo Bakeries USA, en la actualidad existen en California 3 plantas productoras.

Las marcas principales bajo las cuales comercializa sus productos son:

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

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

**Organización Latinoamérica.** Coordina y da soporte a las operaciones que el Grupo tiene ubicadas en los países latinoamericanos, las cuales se iniciaron mediante la construcción de plantas propias, asociaciones estratégicas y adquisiciones en determinados países. Sus operaciones se ubican en Argentina, Brasil, Colombia, Costa Rica, Chile, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Perú, Uruguay y Venezuela, representando un mercado potencial de 320 millones de consumidores.

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

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

Línea de producto	Marcas
Pan blanco y bollería	Bimbo, Ideal, Holsum, Tulipán, Cena, Monarca, Bontrigo, Pyc, Wonder, La Mejor, Trigo, Pullman, Plus Vita.
Pan dulce	Bimbo, Pullman, Plus Vita.
Pastelitos y galletas	Marinela, Marisela, Ana María, Muffs.

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

Al 31 de diciembre de 2001							
	México <sup>(1)</sup>	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	79%	97%	96%	97%	96%	99%	91%
Pan empacado	19%	3%	4%	3%	4%	1%	9%

(1) Fuente: A.C. Nielsen.

(2) Fuente: Investigadora de Mercado CCR.

Durante el año de 2001, BIMBO llevó a cabo adquisiciones que se reflejan 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 II.1. "Historia y Desarrollo de la Compañía").

### Sector Dulces y Botanas

**Organización Ricolino.** Produce, distribuye y vende chocolates confitados, caramelos, cajeta, cacahuates, gomas, goma de mascar, tamarindos, pulpas y huevos sorpresa. Adicionalmente, cuenta con operaciones importantes de exportación hacia los E.U.A., 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 vende los productos bajo su marca en países de Europa Oriental y Asia.

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

En el año 2000, BIMBO, a través de Ricolino, adquirió dos plantas de confitería ubicadas en Viena, Austria y Ostrava, República Checa. Estas plantas producen barras de chocolate y huevos de chocolate con sorpresa y gomas de grenetina, respectivamente. Estas adquisiciones permiten a Ricolino reforzar su posición en el mercado mexicano de chocolates mediante la importación de chocolates manufacturados en Europa para su venta en territorio nacional.

Ricolino actualmente distribuye algunos productos de la empresa Wrigley Jr. Co. como Winterfresh, Spearmint, Juicefruit y Doblemintt.

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

Línea de producto	Marcas
Chocolates confitados y trampados	Ricolino, Paleta Payaso
Barras de chocolate	Ricolino, @ choc, Park Lane
Huevitos de chocolate con sorpresa	Ricolino, Czapp, Choky Doky
Caramelos	CandyMax, Park Lane
Goma de mascar	Ricolino, Chick's, Candy Max
Gomas	Juicee Gumme, Park Lane, Ricolino
Cajeta	Coronado, Yopi

**Organización Barcel.** Inició sus operaciones con la compra a Kellogg's de una fábrica de botanas en la ciudad de Querétaro en 1977. Posteriormente se realizó la construcción de dos plantas, una planta en Gómez Palacio, Durango en 1982 y otra en Lerma, Estado de México en 1990, en donde se producen y comercializan botanas saladas. Cabe mencionar que en 1994, la fábrica de botanas de la ciudad de Querétaro fue cerrada y sus activos fueron reubicados o vendidos. En 1999, inició operaciones en Mexicali con una línea para elaborar productos de maíz. Actualmente, Barcel exporta algunos de sus productos a E.U.A, logrando una muy buena aceptación tanto en consumidores de origen latino como en

grupos de consumidores de origen anglosajón. Además su comercialización llega a algunas ciudades del continente europeo a través de Park Lane, identificando a sus productos como 100% mexicanos.

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

Línea de producto	Marcas
Botana de papa	Chips, Ondas y Patatinas
Extruidos de maíz	Chicharrones de harina y de cerdo, Chirriones, Churritos, Runners, Big Mix, Cronchers y Quechitos
Productos de maíz fritos	Chipotles, Takis, Tostachos, Tostidip y Dipers
Cacahuates	Hot-Nuts, Golden Nuts, Kiyakis, Wahoo's, Aci-2, Sweet Nuts y Pepitas

### **Sector de Empresas de Servicios**

En este sector se ubican las empresas que prestan servicios a las principales compañías del Grupo, con alcance a nivel internacional. En el transcurso del año 2001 se dieron cambios en la estructura de este sector, buscando productividad, calidad en servicio, calidad del producto e innovación, así como el precio más competitivo del mercado o el mayor valor agregado por su exclusividad de procesos y/o servicios. Entre las empresas que integran este sector se encuentran:

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, prestando el servicio de mantenimiento a moldes. Además, se dedica a la comercialización de refacciones para las regiones de E.U.A, Centro y Sudamérica .

Bimbo Cereal Foods, empresa productora de harina de maíz opera en E.U.A., elaborando harina nixtamalizada de muy alta calidad.

### **Sector Nuevos Negocios**

Con objeto de explorar las oportunidades que la tecnología podría ofrecer a Grupo Bimbo para mejorar su posición competitiva, se crea la Dirección de Nuevos Negocios. Entre las empresas que comprenden a este sector se encuentran: Abastex, S.A. de C.V. y Consultores Unidos, S.A. de C.V.

## **ESTRATEGIA**

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

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

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

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

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

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

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

- **Apoyo a los insumos estratégicos.** Como parte de la estrategia de abastecimiento oportuno y cumpliendo con las normas más altas de calidad, BIMBO ha establecido contratos de suministro a largo plazo con sus principales proveedores de insumos estratégicos, lo que le permite, entre otras cosas, tener un mayor control en el abastecimiento, crear economías de escala, establecer estándares de calidad de acuerdo con las especificaciones de sus productos, aprovechar sus medios de transporte y llevar un mejor sistema de inventarios. En adición a lo anterior, BIMBO tiene inversiones de carácter minoritario en el capital de algunos de sus principales proveedores de insumos, como es el caso de productoras de huevo, azúcar, cremas pasteleras, envases y envolturas. Tanto las empresas proveedoras en donde BIMBO mantiene inversiones minoritarias, como las empresas de proveeduría internas y externas, deben operar bajo los estándares de proveedor de clase mundial. (Ver II.2.A. “– 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 los E.U.A., a través de asociaciones estratégicas y/o la adquisición de empresas del sector que le permitan obtener una red de canales de distribución y venta todavía más importante, consolidando operativamente a 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 II.2.A. “– Sector de Productos de Panificación – Organización Latinoamérica”).

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 I.3. “Factores de Riesgo”).

- **Diversificación de productos.** Desde sus inicios, BIMBO se ha caracterizado por ofrecer a sus consumidores no sólo productos de alta calidad y precio competitivo, sino también por brindar a los mismos la alternativa de elegir entre una variedad muy extensa de productos, lo cual le permite alcanzar los diferentes sectores económicos de las regiones que atiende, al mismo tiempo que aprovecha las sinergias que como Grupo ha desarrollado y las cuales pretende seguir desarrollando en el futuro. (Ver II.2.A. “– Productos”).
- **Certificación, mejora e innovación de procesos.** En todas las operaciones del Grupo, sean de manufactura, comerciales o de servicio, se realizan continuamente certificación de los procesos de acuerdo a estándares internacionales (ISO 9000, HACCP, AIB) en conjunto con entidades especializadas. También se 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 II.2.A. “– Control de Calidad”).
- **Estrategia social.** BIMBO siempre ha buscado la formación de una empresa plenamente humana. Ha insistido y seguirá insistiendo en la integración de inversionistas, jefes y colaboradores en una sola misión que es la de servir, atender y satisfacer plenamente al cliente, propiciando la unión absoluta de la Compañía, mediante un sistema descentralizado de toma de decisiones que permita la generación autónoma de responsabilidades. Asimismo, ha generado y seguirá impulsando en el futuro, un ambiente de trabajo propicio que permita a cualquier colaborador de BIMBO sentir que en todo momento se encuentra en casa, generando de esta manera el “amor a la camiseta”. BIMBO ha sido señalada dentro de las empresas más admiradas de acuerdo a encuestas realizadas por la revista Expansión en los últimos seis años. (Ver II.2.F. “– Administración de Personal”).

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

## 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 otras cosas, especificaciones de cada insumo y materiales de empaque, entrega de un certificado de calidad emitido por cada proveedor, análisis de los materiales en los laboratorios propios del Grupo, o bien, en laboratorios externos y auditorías selectivas a proveedores.

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

Para la obtención de los tipos de harina de trigo 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 BIMBO exige a sus principales proveedores cumplir con altos estándares de calidad.

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

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

continuo proceso de recepción, almacenamiento y distribución de insumos. Prácticamente no se cuenta con almacenamiento ya que, debido a la naturaleza de sus productos, BIMBO realiza el consumo de sus insumos en forma inmediata y continua. (Ver “– Inventarios”). Este proceso abarca diferentes etapas, dependiendo del insumo que se trate.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## PROCESOS PRODUCTIVOS

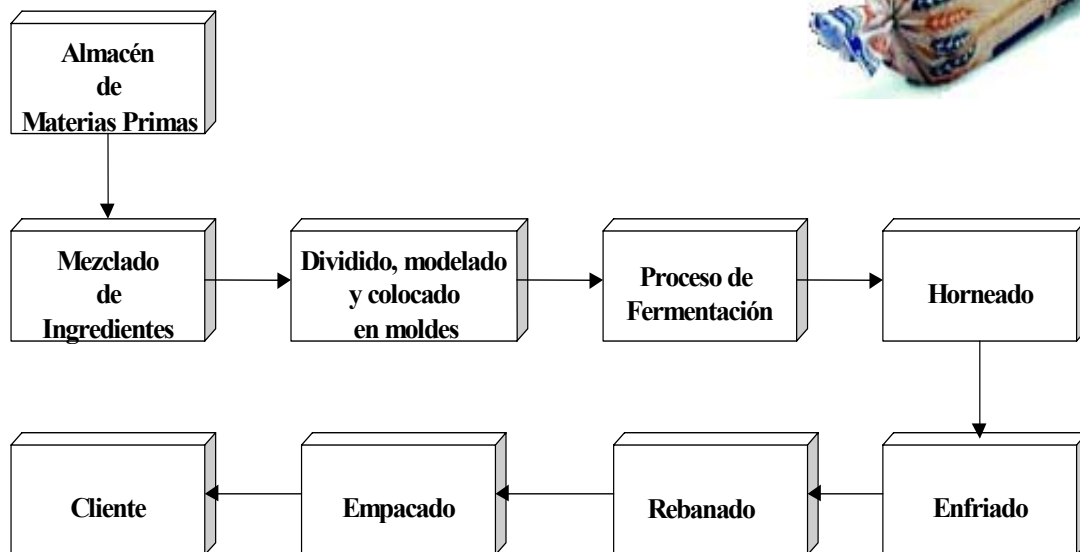
Los procesos de las empresas manufactureras de Panificación, Botanas Saladas y Confeitería cuentan con los procesos más eficientes en su ramo. Los equipos usados son de la mejor tecnología existente en el mercado, conjugando tecnología de control de procesos, control de operación y/o elaboración del producto con el fin de lograr los productos de la más alta calidad y de la forma más eficaz, dando como consecuencia una alta competitividad en el costo de 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. El proceso que en general se lleva a cabo en las líneas de negocio de pan blanco, bollerías, algunas líneas de pan dulce, galletería y pasteles incluye las siguientes etapas: recepción de insumos de producción; mezclado; dividido, modelado y moldeado; fermentación; horneado; enfriado; decorado y relleno y finalmente empacado.

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

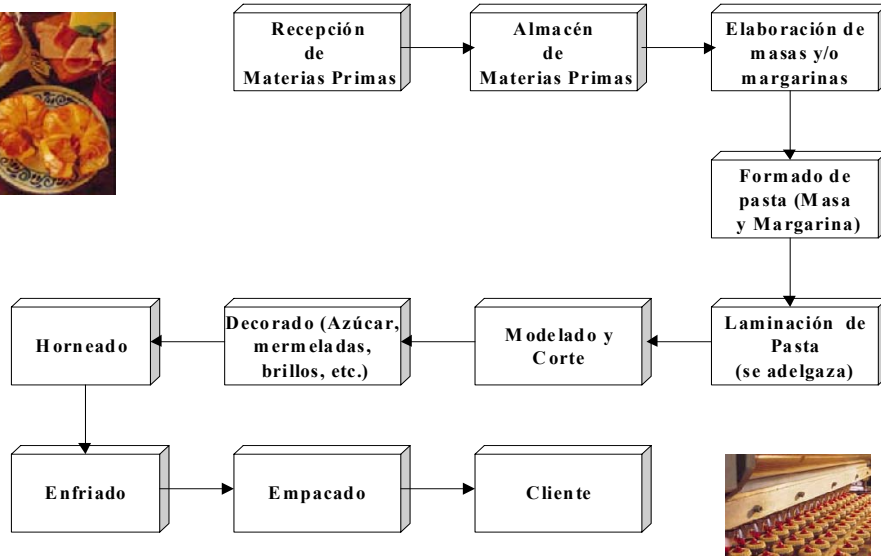
Cabe mencionar que los diagramas corresponden a los principales procesos productivos, sin embargo, se tienen procesos diferentes para la elaboración de otros productos alimenticios como: tortillas, chocolates, cacahuates, cajetas, etc.

### Pan Blanco - Bimbo, Wonder y Sunbeam

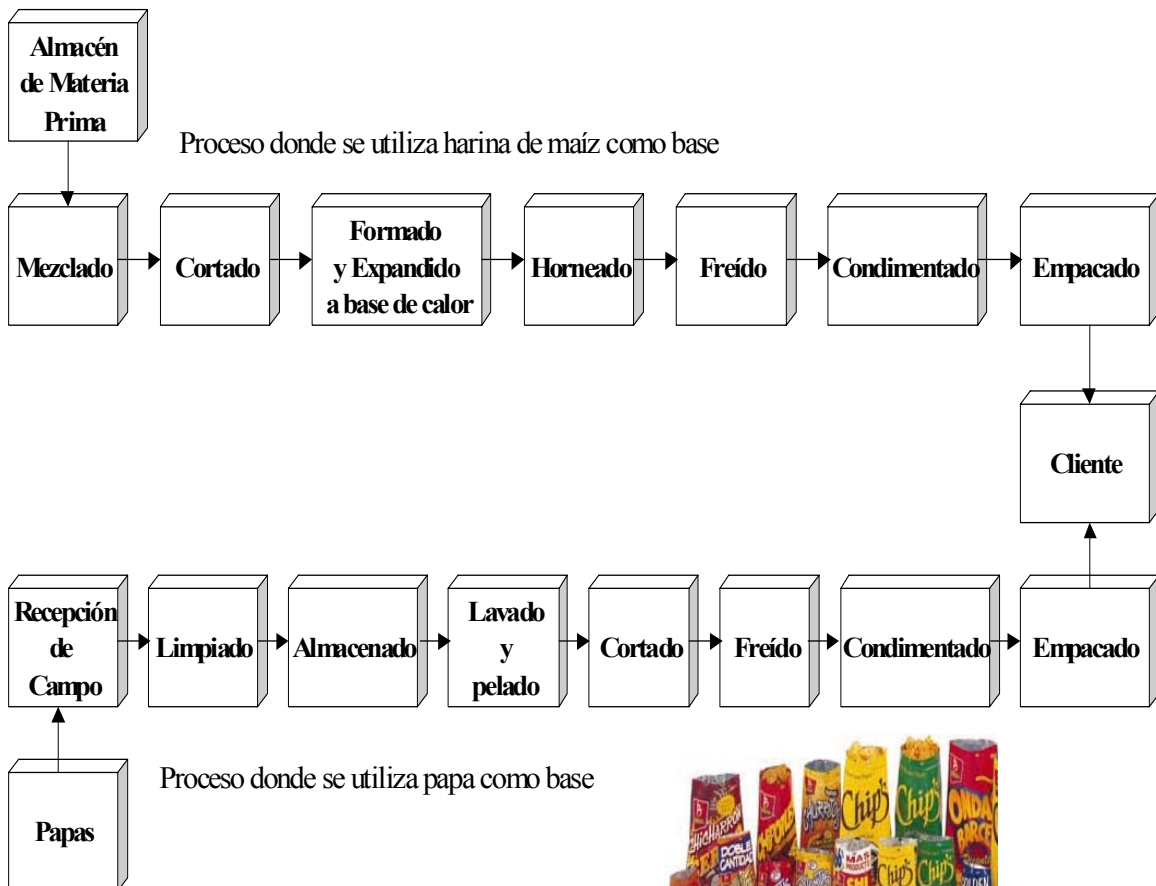




## Pan dulce - Tía Rosa



## Botana salada - Barcel



## ***Control de Calidad***

La Compañía tiene plena conciencia de la importancia y la necesidad de la calidad, la consistencia de ésta y de la seguridad del producto. Cada vez es más importante la inocuidad de todo alimento y su control en la producción para evitar que pueda afectar la salud de los consumidores. Derivado de lo anterior, la implementación de sistemas y procesos están encaminados a tener un control estricto de insumos, procesos y manejo de productos terminados, lo cual ha sido una prioridad para el Grupo en los últimos años. Como resultado, a la fecha se cuenta con un gran número de procesos certificados con ISO 9000 y plantas completas certificadas por instituciones con alto reconocimiento en la industria alimentaria a nivel internacional como el AIB (American Institute of Baking), QBA (Quality Bakers of America) que han certificado la operación de plantas con sistemas de HACCP (siglas en inglés de Análisis de Puntos Críticos de Control de Peligro) y de operación que garantizan la calidad e inocuidad de los productos elaborados en ellas.

El sistema de aseguramiento de calidad de la Compañía no sería completo si no abarcara a proveedores, por lo que en el año 2001, se inició un esfuerzo sin precedentes para el desarrollo de proveeduría, donde más de 300 proveedores iniciaron su proceso de certificación ISO 9000 y aquellos con más impacto en la calidad empezaron el proceso de certificación de HACCP.

## ***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 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.

## ***Consumo de Energéticos***

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

La Compañía cuenta en la mayoría de sus instalaciones productivas con generación alterna de energía eléctrica, con la finalidad de asegurar el suministro continuo de ésta, garantizando la seguridad de sus trabajadores y la integridad de sus equipos, minimizando así el impacto que cualquier eventualidad en el suministro de energéticos pudiera tener en el servicio a clientes y consumidores.

Con respecto al diesel y a la gasolina, que son utilizados en la flotta de equipo de transporte, el Grupo cuenta con gasolineras ubicadas dentro de sus instalaciones, las cuales son abastecidas en forma continua, además cuenta con un número importante de vehículos que usan gas en lugar de diesel y/o gasolina, que son principalmente usados en la zona centro de 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 de vehículos que se encuentran trabajando en forma continua, los consumos energéticos no representan una partida importante en relación a sus costos. (Ver I.3. "– Factores de Riesgo").

## **ESTACIONALIDAD**

Los productos de la Compañía muestran un comportamiento estacional, con niveles mayores de consumo en épocas de fiestas, tanto civiles como religiosas, temporadas de lluvia y épocas caracterizadas por temperaturas bajas, mientras que los niveles menores se presentan durante el

verano, debido a las vacaciones escolares, y en las épocas de temperaturas más elevadas. Sin embargo, durante las épocas de menores consumos, BIMBO ha desarrollado diversas promociones que le han permitido estabilizar la demanda de sus productos. (Ver II.2.B. “– Publicidad y Promoción”).

## PRODUCTOS

Al 31 de diciembre de 2001, BIMBO producía más de 3,600 productos, de los cuales se presentan las líneas genéricas en la tabla que se muestra a continuación:

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

Relación de Productos Principales			
Organización	Tipo de producto	Marca genérica	Producto o Marca específica
	Bollería	Ideal (sólo en Chile), Pullman y Plus Vita (sólo Brasil)	Medias Noches
	Secos	Bimbo	Pan tostado
	Pan dulce	Bimbo	Pannetone
	Panquelería	Bimbo, Pullman y Plus Vita (sólo Brasil)	Panqué
	Pastelito	Marinela	Gansito, Pingüino
	Pastelito	Ana María, Muffs	Fiesta y Tradicional
	Pastelito	Maricela (sólo Colombia)	Keikito, Submarino
Ricolino	Confitería	Ricolino	Bubulubu, Kranky, Paleta Payaso, Pasitas, Chocoretas
	Goma de mascar	Ricolino	Chick's
	Dulces	Candy Max	Caramelos
	Confitería	Park Lane	Gomas
	Confitería	Dayhoff	Juicee Gumme
	Cajeta	Coronado, Yopi	Cajeta Quemada
	Chocolates	Park Lane	Chocolates
	Chocolates	Ricolino	Ricolino, @choc
	Huevo de chocolate con sorpresa	Ricolino	Barbie, Choky Doky
Barcel	Botana papa	Barcel	Chips sal, adobo y jalapeño
	Botana papa	Barcel	Patatinas
	Botana papa	Barcel	Ondas sal, picante, chamoy e hiperlimón
	Botana maíz	Barcel	Chipotles, Takis, Tostachos, Big Mix, Dipers
	Extruidos maíz	Barcel	Runners, Churritos
	Cacahuates	Barcel	Hot Nuts, Aci-2, Wahoo's, Kiyakis, Golden-Nuts, Sweet Nuts

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

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

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

Los productos que la Compañía decide lanzar al mercado se encuentran sujetos a un período de prueba de aceptación, durante el cual se realizan importantes campañas de publicidad y promoción. En el 2001 se introdujeron productos y conceptos novedosos, que pasaron del mercado de prueba a venta de nivel nacional, tanto en el ramo de panificación como en el de snacks, tales como las minigalletas de miel *Marinela*, Barras *Energy Up*, los Minibigotes y Minimantecaditas *Tía Rosa*, Pan Bimbo Doble Fibra, Extreme y el Pan Bimbo Kids, así como diversos productos para exportación.

## **TECNOLOGÍA**

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

En los procesos productivos de panificación, 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.

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: mejora de la vida de anaquel de los productos, investigación en mejoramiento de productos agrícolas, aseguramiento de calidad, desarrollo de nuevos productos, extensión de variedades de productos, cambios de proceso, productos asépticos, saludables y étnicos, automatización de procesos, análisis en línea de producción y cambios de empaques.

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

La Compañía desarrolla muchos de los diseños de tecnología; sin embargo, en lo concerniente a la fabricación de 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 II.2.C. "Patentes, Licencias, Marcas y otros Contratos").

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

## **INVENTARIOS**

### ***Insumos de Producción***

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

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

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

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

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

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

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

### ***Productos Terminados***

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

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

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

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

### ***Productos de Devolución***

Los inventarios de material de devolución, que representan aproximadamente 6% de las ventas totales, también tienen una rápida rotación al contar con políticas establecidas para el destino de devoluciones, por lo que dichos productos también quedan liberados rápidamente de las agencias o de las plantas. (Ver II.2.B. "– Ventas").

## **SISTEMAS DE INFORMACIÓN**

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, éstos realizan una síntesis de la información operativa que se ha concentrado a partir de las diferentes fábricas y agencias en todos los sectores del negocio. 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 II.2.F. “– Administración de Personal”).

En marzo del 2000, BIMBO inició el desarrollo del proyecto denominado BIMBO XXI. Por virtud del referido proyecto, BIMBO se encuentra implementando una solución de negocios particular, integrada por un sistema para la racionalización de recursos del tipo ERP (*Enterprise Resource Planning*), una base de datos con capacidad para administrar grandes volúmenes de información y los correspondientes sistemas de apoyo y soporte. Con dicho proyecto se espera se generen beneficios tanto en los procesos administrativos, como en la operación, simplificando y comunicando cada una de las operaciones. A la fecha, el proyecto se encuentra funcionando en cuatro plantas en México y tres en Brasil.

En noviembre de 2001 se tomó la decisión de dar a EDS la tarea de administrar los activos y el personal operativo de sistemas.

Al 31 de diciembre de 2001, 2000 y 1999, las inversiones en sistemas de información alcanzaron un total de \$48, \$21 y \$11 millones de dólares respectivamente.

## **B. CANALES DE DISTRIBUCIÓN**

### **PROCESO DE DISTRIBUCIÓN Y VENTAS**

La estrategia de distribución directa a los puntos de venta es uno de los factores clave del éxito de BIMBO por lo que se emplea en esta área tan importante a poco más de 34,000 personas. La Compañía ha desarrollado una de las flotillas de ventas más grandes del continente americano al contar con más de 23 mil unidades. Las unidades de reparto, a bordo de las cuales van uno o dos vendedores, visitan diariamente a poco más de 570,000 puntos de venta, saliendo de 629 bodegas de distribución. Dichas bodegas de distribución constituyen a la vez agencias, es decir, puntos de distribución de las distintas marcas y en ocasiones pueden albergar más de una agencia. Las agencias de distribución ascienden en su totalidad a 866.

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

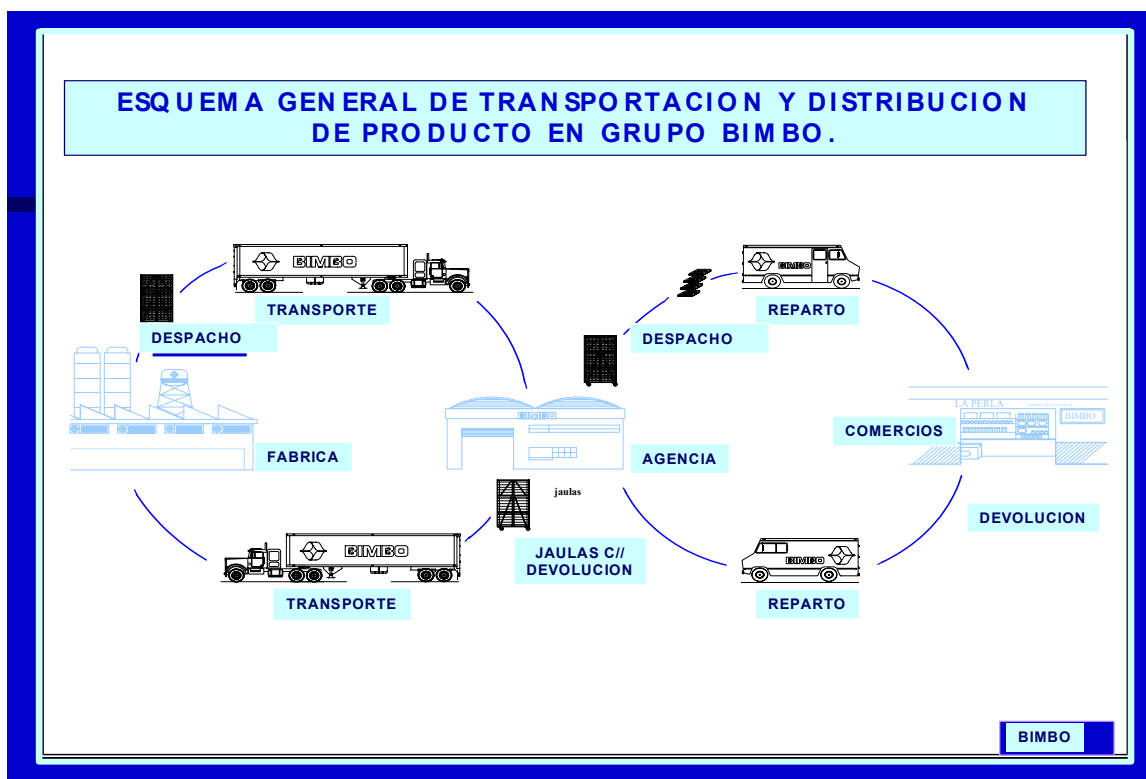
En la tabla siguiente, se presentan los principales rubros que integran el proceso de distribución y venta de la Compañía en función al área geográfica:

Al 31 de diciembre de 2001						
Area Geográfica	Vehículos				Agencias de Distribución	Bodegas de Distribución
	Reparto	Transporte	Supervisión	Total		
México	19,113	2,152	1,063	22,328	619	382
Latinoamérica	2,078	134	108	2,320	67	67
Estados Unidos	1,951	345	151	2,447	180	180
Total	23,142	2,631	1,322	27,095	866	629

La flotilla presenta una antigüedad promedio de 7 años, en donde 79% del total son vehículos que comprenden modelos de 1994 a 2001.

Dado que el equipo de transporte es un factor fundamental dentro del proceso de distribución, la Compañía cuenta con 14 talleres generales de reparación y mantenimiento preventivo de equipo de transporte y 382 pequeños talleres de mantenimiento de unidades de reparto ubicados en agencias. Esto ha permitido al Grupo reducir los costos de mantenimiento de unidades de reparto, contar con vehículos con una mayor vida útil y ofrecer un excelente servicio a los clientes, al menor costo posible de distribución, promoviendo efectivamente la imagen corporativa de la empresa. (Ver II.2.J. “- Mantenimiento de los Activos”).

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





## **Transporte**

El pedido que el área de ventas hizo al área de producción con una semana de anticipación y respecto del cual pudo hacer una última modificación hasta 48 hrs. antes de salir a ruta, es entregado en forma continua al área de despacho, cuyos encargados revisan el producto y lo acomodan en jaulas, de acuerdo a la cantidad solicitada por cada agencia o grupo de agencias. Dichas jaulas son acomodadas en trailers, los cuales realizan su viaje programado hasta la agencia.

En la agencia, el producto fresco, contenido en las jaulas, 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 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.

## **Ventas**

En la agencia, los vendedores salen a su ruta visitando a los clientes de acuerdo con la bitácora. En la bitácora llevan 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) rutas de “pan frío”, de acuerdo con este proceso, los productos de devolución de diferentes líneas son concentrados en paquetes de promoción, los cuales son vendidos generalmente en la periferia de las ciudades, también a un precio inferior; (iii) reproceso, en esta etapa algunos productos pueden ser reprocesados para obtener otro producto que es puesto a la venta nuevamente; ó (iv) venta por kilo, que consiste en vender por peso productos que son utilizados como alimento para ganado. Cabe mencionar que el porcentaje de productos de devolución es de aproximadamente 6.0% del total de las ventas del Grupo.

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

En promedio se visitan diariamente entre 35 y 40 clientes por cada uno de los vendedores del Grupo y, en función del producto que manejan, sus visitas pueden ser diarias, terciadas, semanales y bisemanales. Los clientes, a su vez, son segmentados de acuerdo a su volumen en grandes clientes (cadenas de autoservicio y tiendas de conveniencia), clientes institucionales y pequeños clientes (misceláneas, puestos de periódicos, tiendas de abarrotes, etc.). (Ver II.2.D. “– Principales Clientes”).

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

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

## **Factores que Afectan las Ventas**

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

- *Situación económica del país.* Cuando ésta es negativa afecta el poder adquisitivo de los consumidores.
- *Incremento demográfico.* Las ventas de BIMBO son constantes a nivel per cápita en términos generales, por lo que a mayor crecimiento de la población existe un incremento proporcional en las ventas totales del Grupo.
- *Estacionalidad.* Inciden factores como el clima, días festivos, vacaciones, etc. (Ver II.2.A. “– Estacionalidad”).
- *Establecimiento de operaciones internacionales.* Repercute positivamente al incrementar constantemente la presencia del Grupo a nivel internacional.
- *Cambios en hábitos de consumo.* Los productos del Grupo están orientados a los tiempos actuales, en donde la mujer participa en mayor medida en el campo laboral y la mayoría de las personas buscan alimentos nutritivos, sanos, higiénicos y de fácil preparación.
- *Competencia.* Productos iguales o similares que compiten directa o indirectamente con la capacidad de compra del consumidor.

## **Precios**

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

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

El incremento de los precios en el Grupo no se da 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 I.3. “– Factores de Riesgo”).

## **PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN**

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

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

se transmiten ocasionalmente y su duración depende de la situación del mercado vigente. Los anuncios de los productos de BIMBO están orientados al público objetivo al cual desea satisfacer.

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

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.

## **C. PATENTES, LICENCIAS, MARCAS Y OTROS CONTRATOS**

### **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*, *Lonchibón*, *Paty-Lu*, *Coronado*, *Ricolino*, *Tía Rosa*, *Suandy*, *Mrs. Baird's*, *Milpa Real*, “*Recuérdame*”, “*Con el cariño de siempre*”, *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 que ya se encuentra registrada por un productor local de galletas, por lo que el pan de caja de BIMBO es comercializado con la marca *Ideal* con los diseños y empaques propios de la Compañía. Además, se cuenta con varios registros en internet a nivel mundial.

### **PATENTES Y DERECHOS DE AUTOR**

Aun cuando la venta de tecnología no es actividad prioritaria de BIMBO, el registro de sus patentes e innovaciones tecnológicas son necesarios para la protección de la propiedad intelectual del Grupo. La Compañía opera con maquinaria construida y diseñada por la misma. (Ver II.2.A. “– Tecnología”). BIMBO a través de su subsidiaria Central Impulsora, S.A. de C.V. consolida todas las marcas, patentes y derechos de autor del Grupo.

Al 31 de diciembre de 2001, se tenían registradas siete patentes en México y dos en los E.U.A. y se encontraban en trámite, 34 en México, dos en los E.U.A., dos en la Comunidad Económica Europea, una en Austria y una en la República Checa. La vigencia de las patentes registradas es hasta el año 2012, excepto dos en México que vencen en el año 2013 y las dos patentes en E.U.A. que vencen en el año 2013 y 2019 respectivamente.

Al 31 de diciembre de 2001, BIMBO no se encuentra involucrado en ningún proceso judicial, administrativo o arbitral relacionado con propiedad industrial en el territorio nacional, ni en el extranjero, que se considere relevante o que pueda tener un impacto adverso significativo en sus operaciones. (Ver II.2.K. “– Procesos Judiciales, Administrativos o Arbitrales”).

### **CONTRATOS**

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

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

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

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

Asimismo, cuenta con un contrato de licencia de software y asistencia técnica con Oracle y uno de consultoría y asistencia técnica con Ernest & Young para el proyecto de BIMBO XXI.

Existen adicionalmente, otros contratos para asistencia técnica: contrato de licencia de uso de software, equipos lectores de credenciales y asistencia técnica con Kronos para credencialización; contrato de licencia de software de apoyo a la administración del conocimiento con Megaplan y Semio y contrato de desarrollo del sistema para el área logística celebrado con Clear Orbit.

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

#### **D. PRINCIPALES CLIENTES**

Aunque más de 85% de los clientes de BIMBO en México se concentran en el pequeño comercio, se cuenta con una base muy importante de clientes grandes que tradicionalmente comercializan sus productos en cantidades elevadas. En suma, BIMBO cuenta con aproximadamente 570,000 clientes en el continente americano.

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

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

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

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

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

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

País	Clientes más importantes
Argentina	Norte-Tia (Concentrados), Disco-Ekono, Coto, Jumbo, Carrefour-Día (Concentrados), Auchan, Libertad, Wal-Mart, Makro y Burger King.
Brasil	Carrefour, Wal Mart, CBD, Sendas, Bomprezo, Soljae, Mundial, SE.
Chile	D & S, Unimarc, Montserrat, Jumbo, Santa Isabel, Fruna, Burger King, Montecarlo, KFC, Lomitón y Carrefour.
Colombia	Cadenalco-Exito, Carulla, CAFAM, Olímpica, La 14, Colsubsidio, Comfama, Confamiliar y Carrefour.
Costa Rica	Más por Menos, Hipermercado, Pali, Periféricos, AM PM, Price Smart, CECOOP, CONSUCOOP, Super Coop, Corporación de Supermercados Unidos (CSU), Maximercado, Periféricos, Automercado, Megasuper y Burger King.
El Salvador	Supermercados Selectos, La Despensa de Don Juan, Multimart, Supermercados Europa y Pentágono .
Guatemala	La Fragua (Organización Paiz), Inversa, Prone, Franquicias Shell, Franquicias Texaco, Franquicias Esso, Farmacias Meykos y Supermercados La Torre.
Honduras	Supermercados Junior, Andes, Burger King, La Colonia, Palmira, Paico, Alcon, La Economía, A.B.C., Pali, Mega y Price Smart.
Nicaragua	La Unión, La Colonia, Pali, Estaciones de Servicio Esso y La Fe.
Perú	McDonald's, Metro, Bambos, E. Wong, Santa Isabel, MyJ Distribuidores y Vivilu.
Uruguay	Noresur, S.A., Daymon S.A., Cadena Disco, Cadena Devoto Hnos., Macro Mercado, Micro Mercado, Cadena Polakof y Cía y Grupo Mega.
Venezuela	Cativen, Excelsior Gama, Central Maderiense, Unicasa, Plaza, Makro, McDonald's, Wendys y Burger King.

## E. LEGISLACIÓN APLICABLE Y REGIMEN TRIBUTARIO

### ASPECTOS ECOLÓGICOS

Las operaciones de BIMBO están sujetas a las leyes y reglamentos federales, estatales y municipales en materia de protección del ambiente, incluyendo los reglamentos en materia de contaminación del agua, del aire, del suelo, por ruido y descarga de residuos peligrosos. En México, las principales leyes aplicables son la Ley General del Equilibrio Ecológico y Protección al Ambiente y la Ley de Aguas Nacionales. La Compañía debe cumplir, en general, 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, entre otras.

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

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

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

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

## **RÉGIMEN TRIBUTARIO**

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

1. Depreciación fiscal calculada utilizando las tasas y los índices de actualización establecidos en la ley.
2. Dedución de las compras totales efectuadas durante el ejercicio correspondiente.
3. Se acumula o se deduce el efecto de la inflación sobre activos y pasivos monetarios.
4. Para 1999, la tasa general del impuesto fue de 35% sobre el resultado fiscal, teniendo la opción de diferir hasta un 3%, mismo que será pagado al momento en que se distribuyan utilidades. Para 2000 y 2001, la tasa general del impuesto fue de 35% sobre el resultado fiscal, teniendo la opción de diferir hasta un 5% mismo que será pagado cuando se distribuyan utilidades. A partir de 2002, la tasa será del 35% sobre el resultado fiscal sin opción a diferimiento, esta tasa irá disminuyendo cada año hasta convertirse en 32% en el ejercicio 2005. BIMBO determina el ISR de las sociedades residentes en México en forma consolidada.
5. Para las sociedades residentes en E.U.A., el impuesto se calcula 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 tasa aplicable para el IMPAC es de 1.8% y se paga únicamente sobre el monto que este impuesto exceda al ISR, cada pago que se realice de este impuesto puede ser recuperable contra el ISR pagado en los diez ejercicios siguientes. Al igual que en el caso del ISR, BIMBO calcula este impuesto en forma consolidada para las sociedades residentes en México, no existiendo IMPAC a pagar en 2001, 2000 y 1999. En los países donde se tiene algún impuesto similar, se determina por las sociedades en forma individual. (Ver Nota 11 a los Estados Financieros Anuales Auditados).

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

## **F. 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. Lo anterior, ha quedado avalado por el reconocimiento otorgado a BIMBO de ser una de las cinco empresas más admiradas en México, de conformidad con encuestas realizadas por la revista Expansión.

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

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

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

	Al 31 de diciembre de		
	2001	2000	1999
Sindicalizados	47,346	42,011	44,445
No sindicalizados	<u>20,106</u>	<u>19,606</u>	<u>20,262</u>
Total	67,452	61,617	64,707

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

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

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

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

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

Del total de trabajadores sindicalizados de BIMBO, 84% 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.

## **G. INFORMACIÓN DE MERCADO Y VENTAJAS COMPETITIVAS**

### **PANORAMA GENERAL DE LA INDUSTRIA DEL PAN**

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

El valor de mercado de la industria de panificación es de aproximadamente \$8,000 millones de dólares anuales en México y consume, conjuntamente con la industria galletera y pastera, alrededor de 3.5 millones de tons. anuales de harina de trigo que se producen en nuestro país.

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

Dado que el pan de caja manufacturado por BIMBO tiene 56 años de existir en el mercado, ha logrado penetrar en los hogares de prácticamente todas las familias mexicanas. No obstante lo anterior, se prevé un incremento importante en la demanda de este tipo de producto debido a la creciente necesidad de que la mujer aporte al sostenimiento económico de la familia. Este cambio de costumbre, exige contar siempre con pan fresco suave, características que distinguen a los productos BIMBO y que los hacen aparecer como la mejor alternativa para la merienda familiar y para la preparación del almuerzo de media mañana de los hijos.

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

De acuerdo con estimaciones propias de la Compañía, el valor de mercado de la industria del pan en los E.U.A. es de \$15,000 millones de dólares anuales. El promedio de consumo es de una compra de pan per cápita cada 15 días y el gasto en este rubro es de aproximadamente \$50 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.

### **PANORAMA GENERAL DE LA INDUSTRIA DE LA TORTILLA**

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

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

El mercado de la tortilla empacada en los E.U.A. es de los segmentos de más crecimiento del sector de alimentos en ese país. El valor de mercado ha crecido de \$3,000 millones de dólares anuales en 1994 a \$5,000 millones de dólares en 2001. Los productos son tanto de harina de trigo, como de maíz y tienen



más variedades tanto de producto, tamaño y cantidad de las que existen en el mercado mexicano. En cuanto al crecimiento de la población hispana se prevé que, para el año 2010, sea la comunidad extranjera más grande en los E.U.A. lo que, aunado al PIB que genera dicha comunidad, calculada en 30 millones de personas y que es igual al PIB generado en México, hace del mercado de la tortilla una línea de negocio con potencial de crecimiento en los E.U.A.

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

## **MERCADO Y COMPETENCIA**

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

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

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

### **Sector de Productos de Panificación**

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

En la actualidad, son varios los competidores en el mercado de pan empacado que tienen presencia local 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 Earthgrains, Co. – Sara Lee Corp. y *Nature's Own* producida por Flowers Foods, Inc., tienen presencia en pan de caja y bollería. La principal competencia que enfrenta Organización Bimbo con relación a sus líneas de pan blanco 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.

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

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

El principal competidor en el ramo de tortillas empacadas es Maseca, con las marcas *Paninas*, *Tortiricas* y *Misión* en tortillas de harina de trigo, y Maseca y Minsa con las marcas *Misión* y *La Única*, respectivamente, en tortilla de maíz. Se cuenta también con competencia regional en tortilla empacada

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

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

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

**Operaciones en Norteamérica.** Esta organización, a través de BBU, se dedica a la producción, distribución y venta de pan y tortilla empacada. Además distribuye más de 70 productos que se exportan y comercializan bajo las marcas *Bimbo, Marinela, Ricolino* y *Barcel*, enfocado principalmente al mercado hispano. Sin embargo, con las adquisiciones de Mrs. Baird's y de Four-S (actualmente parte de Bimbo Bakeries USA, Inc.), BIMBO participa en forma muy importante en el mercado anglosajón con marcas de alto reconocimiento y participación en los estados de Texas y California, respectivamente. Las principales marcas bajo las cuales se comercializan los productos son *Mrs. Baird's* y *Weber's* (bajo licencia de uso en California) para pan de caja, bollería, pan dulce y pastelitos.

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

Es importante señalar que el mercado de pan en los E.U.A. se caracteriza por ser un mercado regional, por lo cual, la gran mayoría de los productores de pan tienen este papel: Mrs. Baird's es a su vez el productor regional más influyente y de mayor reconocimiento en el estado de Texas, con una participación de mercado a nivel estatal de más de 24%.

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

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

A continuación se muestra, para el segmento indicado, la participación de mercado de la Compañía durante 2001, así como a los competidores más importantes en cada país de Latinoamérica donde tiene operaciones:

## Latinoamérica<sup>(1)</sup>

<i>Pan blanco, pan dulce y pasteles</i>	2001
<b>Argentina</b> Participación de mercado de <i>BIMBO en el segmento de pan empacado</i> Algunos competidores.	20% <i>Fargo</i> <i>La Salteña</i>
<b>Brasil</b> Participación de mercado de <i>BIMBO en el segmento de pan empacado</i> Algunos competidores.	20% Wickbold Seven Boys Panco
<b>Colombia</b> Participación de mercado de <i>BIMBO en el segmento de pan empacado</i> Algunos competidores.	38% <i>Ramo</i> <i>Comapan</i> <i>Ponky</i>
<b>Costa Rica</b> Participación de mercado de <i>BIMBO en el segmento de pan empacado</i> Algunos competidores.	86% <i>Ruiseñor</i>
<b>Chile</b> Participación de mercado de <i>BIMBO en el segmento de pan empacado</i> Algunos competidores.	64% <i>Pierre</i> <i>Los Castaños</i> <i>Fuchs</i>
<b>El Salvador</b> Participación de mercado de <i>BIMBO en el segmento de pan empacado</i> Algunos competidores.	49% <i>Lido</i> <i>Aladino</i>
<b>Guatemala</b> Participación de mercado de <i>BIMBO en el segmento de pan empacado</i> Algunos competidores.	51% <i>Europa</i> <i>Victoria</i>
<b>Honduras</b> Participación de mercado de <i>BIMBO en el segmento de pan empacado</i> Algunos competidores.	66% <i>Hawitt</i> <i>Konik</i> <i>Bambino</i>
<b>Nicaragua</b> Participación de mercado de <i>BIMBO en el segmento de pan empacado</i> Algunos competidores.	53% <i>Puropan</i> <i>Aurora</i> <i>Baguette</i>
<b>Venezuela</b> Participación de mercado de <i>BIMBO en el segmento de pan empacado</i> Algunos competidores.	70% <i>Pan Central</i> <i>Dany</i> <i>Puro y Simple</i>
<b>Uruguay</b> Participación de mercado de <i>BIMBO en el segmento de pan empacado</i> Algunos competidores	8% <i>Sorchantes</i> <i>Fargo</i> <i>Lactal</i>
<b>Perú</b> Participación de mercado de <i>BIMBO en el segmento de pan empacado</i> Algunos competidores.	78% <i>Unión</i> <i>Costa</i> <i>Panem</i>

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

### **Sector Dulces y Botanas**

**Organización Ricolino.** El mercado en México al que van dirigidos los productos de confitería se encuentra altamente fragmentado. Ricolino ocupa el segundo lugar con una participación superior a 14%.

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

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

Los productos de leche de cabra comercializados bajo la marca *Coronado* cuentan con una participación de liderazgo en el mercado, siendo sus principales competidores: Real del Potosí, Doña María, Las Sevillanas y Linares.

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

**Organización Barcel.** Ocupa el segundo lugar en el mercado de botanas saladas y cacahuates en México después de Sabritas, empresa perteneciente a Pepsi Co., la cual cuenta con una participación de mercado superior al 50% en ambos mercados. 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 los mismos, ya que ha construido su imagen de marca a partir de productos diferenciados que se ofrecen a los consumidores.

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

Actualmente, Barcel se encuentra exportando a E.U.A. e Inglaterra, bajo las marcas *Barcel* y *Viva México*.

## H. INFORMACIÓN FINANCIERA POR ÁREA GEOGRÁFICA

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

Area Geográfica	Al 31 de diciembre de <sup>(1)</sup>			Al 31 de marzo de <sup>(2)</sup>	
	2001	2000	1999	2002	2001
	Ventas			Ventas	
<i>México</i> <sup>(3)</sup>	25,519,601	24,362,705	23,974,409	6,696,316	6,066,177
<i>E.U.A.</i>	5,458,463	5,552,113	5,268,655	1,741,618	1,330,003
<i>Latinoamérica</i>	2,877,265	2,092,996	1,944,807	654,100	518,984
	Utilidad de Operación			Utilidad de Operación	
<i>México</i> <sup>(3)</sup>	3,457,836	3,564,757	3,320,379	762,711	721,447
<i>E.U.A.</i>	(45,736)	(79,132)	43,668	(8,776)	(15,236)
<i>Latinoamérica</i>	(135,363)	(51,692)	(94,328)	(45,459)	(14,718)
	UAFIDA			UAFIDA	
<i>México</i> <sup>(3)</sup>	4,434,968	4,467,925	4,105,322	1,001,944	972,241
<i>E.U.A.</i>	127,511	104,911	276,393	35,299	12,756
<i>Latinoamérica</i>	56,133	84,872	59,950	17,105	24,510
	Activos totales			Activos totales	
<i>México</i> <sup>(3)</sup>	15,587,507	18,459,358	17,329,235	15,794,355	17,955,620
<i>E.U.A.</i>	3,942,915	4,251,075	4,890,162	10,491,165	4,541,938
<i>Latinoamérica</i>	2,800,629	2,324,675	2,522,792	2,236,164	3,226,111

1) Cifras consolidadas en miles de pesos constantes del 31 de diciembre de 2001.

2) Cifras consolidadas en miles de pesos constantes del 31 de marzo de 2002.

3) Incluye las operaciones de Ricolino en Europa.

## I. ESTRUCTURA CORPORATIVA

BIMBO es una sociedad controladora que al 31 de diciembre de 2001 era propietaria directa o indirectamente de acciones en 81 subsidiarias y en 13 asociadas, estas últimas con una participación minoritaria. En la tabla que se muestra a continuación, se listan las empresas más importantes, el porcentaje de tenencia accionaria que BIMBO mantiene en dichas empresas, así como la actividad principal de las mismas:

Empresas Subsidiarias	Actividad Principal	Tenencia %
Lambllion Investments, B.V.	Actos de comercio	100.00
Tecebim, S.A. de C.V.	Actos de comercio	100.00
Bimabel International, LLC	Actos de comercio	100.00
Sales Coordinated, Inc.	Actos de comercio	100.00
BBU, Inc.	Actos de comercio	99.38
Secorbi, S.C.	Servicios administrativos	97.26
Central Impulsora, S.A. de C.V.	Servicios administrativos	100.00
Inmuebles Hogar, S.A. de C.V.	Arrendamiento de inmuebles	100.00
Bimbo, S.A. de C.V.	Fabricación y venta de pan, pasteles y galletas	100.00
Bimbo de Baja California, S.A. de C.V.	Fabricación y venta de pan, pasteles y galletas	100.00
Bimbo del Centro, S.A. de C.V.	Fabricación y venta de pan, pasteles y galletas	96.22
Bimbo de Chihuahua, S.A. de C.V.	Fabricación y venta de pan, pasteles y galletas	98.00
Bimbo del Golfo, S.A. de C.V.	Fabricación y venta de pan, pasteles y galletas	99.15
Panificación Bimbo, S.A. de C.V.	Fabricación y venta de pan, pasteles y galletas	99.31
Bimbo del Norte, S.A. de C.V.	Fabricación y venta de pan, pasteles y galletas	100.00
Bimbo de Occidente, S.A. de C.V.	Fabricación y venta de pan, pasteles y galletas	100.00
Bimbo del Pacífico, S.A. de C.V.	Fabricación y venta de pan, pasteles y galletas	98.80
Bimbo de Puebla, S.A. de C.V.	Fabricación y venta de pan, pasteles y galletas	89.37
Bimbo del Sureste, S.A. de C.V.	Fabricación y venta de pan, pasteles y galletas	98.50
Bimbo de San Luis Potosí, S.A. de C.V.	Fabricación y venta de pan, pasteles y galletas	89.91
Bimbo de Toluca, S.A. de C.V.	Fabricación y venta de pan, pasteles y galletas	100.00
Bimbo del Noroeste, S.A. de C.V.	Fabricación y venta de pan, pasteles y galletas	99.97
Bimbo de Yucatán, S.A. de C.V.	Fabricación y venta de pan, pasteles y galletas	100.00
Industrial de Maíz, S.A. de C.V.	Fabricación y venta de tortillas y tostadas de maíz	96.90
Continental de Alimentos, S.A. de C.V.	Fabricación y venta de pan, pasteles y galletas	90.00
Tía Rosa, S.A. de C.V.	Fabricación y venta de pan, pasteles y galletas	100.00
Galletas Lara, S.A. de C.V.	Fabricación y venta de pan, pasteles y galletas	100.00
Marinela Baja California, S.A. de C.V.	Fabricación y venta de pan, pasteles y galletas	100.00
Marilara, S.A. de C.V.	Fabricación y venta de productos alimenticios	89.02
Productos Marinela, S.A. de C.V.	Fabricación y venta de pan, pasteles y galletas	97.52
Marinela del Norte, S.A. de C.V.	Fabricación y venta de pan, pasteles y galletas	89.33
Marinela de Occidente, S.A. de C.V.	Fabricación y venta de pan, pasteles y galletas	99.64
Marinela del Sureste, S.A. de C.V.	Fabricación y venta de pan, pasteles y galletas	90.00
Suandy de México, S.A. de C.V.	Fabricación y venta de pan, pasteles y galletas	98.35
Barcel, S.A. de C.V.	Fabricación y venta de botanas y chocolates	100.00
Barcel México, S.A. de C.V.	Fabricación y venta de botanas y chocolates	100.00
Ricolino, S.A. de C.V.	Fabricación y venta de botanas y chocolates	93.72
Productos de Leche Coronado, S.A. de C.V.	Fabricación y venta de productos alimenticios	99.95
Park Lane Confectionery, GMBH	Confitería	100.00
Park Lane Confectionery, S.R.O.	Confitería	100.00
Czapp & Company, GMBH	Confitería	100.00
Bimbo Snacks USA, LLC	Confitería	100.00
Interrefacciones, S.A. de C.V.	Compra y venta de refacciones automotrices	94.27
Moldes y Exhibidores, S.A. de C.V.	Fabricación de moldes	99.17
Abastex, S.A. de C.V.	Almacenaje y distribución de bienes y mercancías	100.00
Entrega Agil, S.A. de C.V.	Red comunicación electrónica mediante eq. cómputo	100.00
Bimbo de Argentina, S.A.	Fabricación y venta de pan, pasteles y galletas	100.00
Bimbo Do Brasil, LTP	Fabricación y venta de pan, pasteles y galletas	100.00
Plus Vita Alimentos, LTD	Fabricación y venta de pan, pasteles y galletas	100.00
Van Mills Prod. Alimenticios, LTD	Fabricación y venta de pan, pasteles y galletas	100.00
Ideal, S.A.	Fabricación y venta de pan, pasteles y galletas	100.00
Bimbo de Colombia, S.A.	Fabricación y venta de pan, pasteles y galletas	60.00
Bimbo del Perú, S.A.	Fabricación y venta de pan, pasteles y galletas	75.00

Empresas Subsidiarias	Actividad Principal	Tenencia %
Marinela de Uruguay, S.A.	Distribución y venta de productos alimenticios	100.00
Bimbo de Venezuela, C.A.	Fabricación y venta de pan, pasteles y galletas	94.18
Bimbo de Costa Rica, S.A.	Fabricación y venta de pan, pasteles y galletas	100.00
Bimbo de El Salvador, S.A. de C.V.	Fabricación y venta de pan, pasteles y galletas	99.57
Bimbo Centroamérica, S.A.	Fabricación y venta de pan, pasteles y galletas	98.51
Bimbo de Honduras, S.A. de C.V.	Fabricación y venta de pan, pasteles y galletas	75.00
Bimabel de Nicaragua, S.A.	Fabricación y venta de pan, pasteles y galletas	99.33
Bimbo Bakeries USA, Inc.	Fabricación y venta de pan, pasteles y galletas	100.00
Mrs. Baird's Bakeries Business Trust	Fabricación y venta de pan, pasteles y galletas	100.00
Bimbo Cereal Foods, Inc.	Producción y venta de harina	80.00

Empresas Asociadas	Actividad Principal	Tenencia %
Congelación y Almacenaje del Centro, S.A. de C.V.	Servicios de almacenaje y congelación	10.00
Efform, S.A. de C.V.	Fabricación y venta de papelería e impresión	24.00
Plásticos y Alambre Rogama, S.A. de C.V.	Fabricación y venta de envolturas	10.00
Novacel, S.A. de C.V.	Fabricación y venta de envolturas	41.83
Artes Gráficas Unidas, S.A. de C.V.	Fabricación y venta de envolturas	15.00
Uniformes y Equipo Industrial, S.A. de C.V.	Elaboración y venta de uniformes industriales	24.00
Polirama, S.A. de C.V.	Compra y venta de refacciones automotrices	24.00
Productos Rich, S.A. de C.V.	Elaboración de productos panaderos y de repostería	18.02
Ovoplus, S.A. de C.V.	Elaboración de bases de huevo	25.00
Beta San Miguel, S.A. de C.V.	Productor de azúcar	8.00
Dayhoff, Inc.	Confitería	50.00
ECPG Net- Transora	Actos de Comercio	0.40
La Moderna, S.A. de C.V.	Fabricación y Venta de Pastas	3.30

## J. DESCRIPCIÓN DE PRINCIPALES ACTIVOS

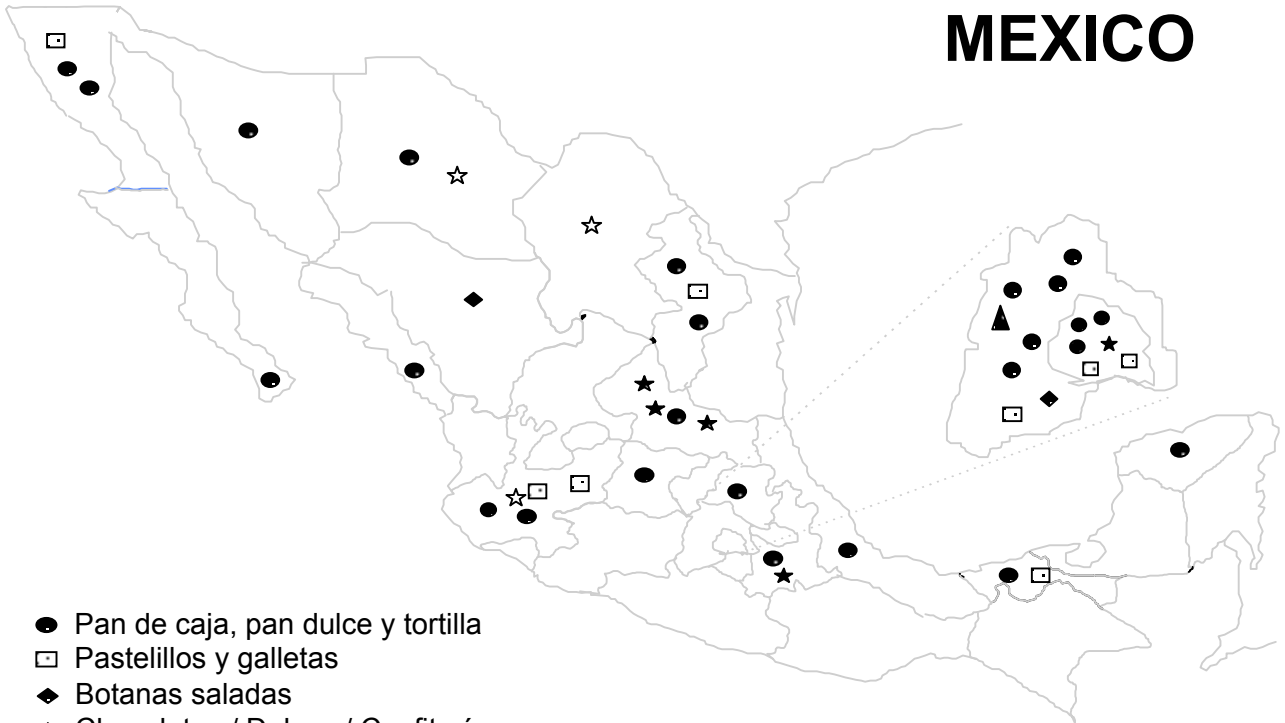
### INSTALACIONES

#### *Instalaciones Productivas*

BIMBO es una de las empresas de productos de panificación con mayor presencia a nivel mundial, ya que al 31 de diciembre de 2001, contaba con 81 operaciones (de las cuales 72 son 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 Texas y California en los E.U.A., y en Europa, en Austria y la República Checa. Las instalaciones incluyen las líneas de pan blanco y dulce, bollerías, tortillas empacadas de harina de trigo y de maíz, tostadas, pastelitos, galletas, comida rápida, chicles, plantas mixtas de estos productos, confitería, botanas y otras manufacturas afines. Las plantas tienen en conjunto un área de construcción total de 893,042 m<sup>2</sup> sobre una superficie total de terreno de 2,902,920 m<sup>2</sup> además de contar con una reserva de terrenos de 645,880 m<sup>2</sup>. Cabe señalar que del total de activos arriba descritos, 89% son propiedad de BIMBO y el resto son locales rentados a terceros.

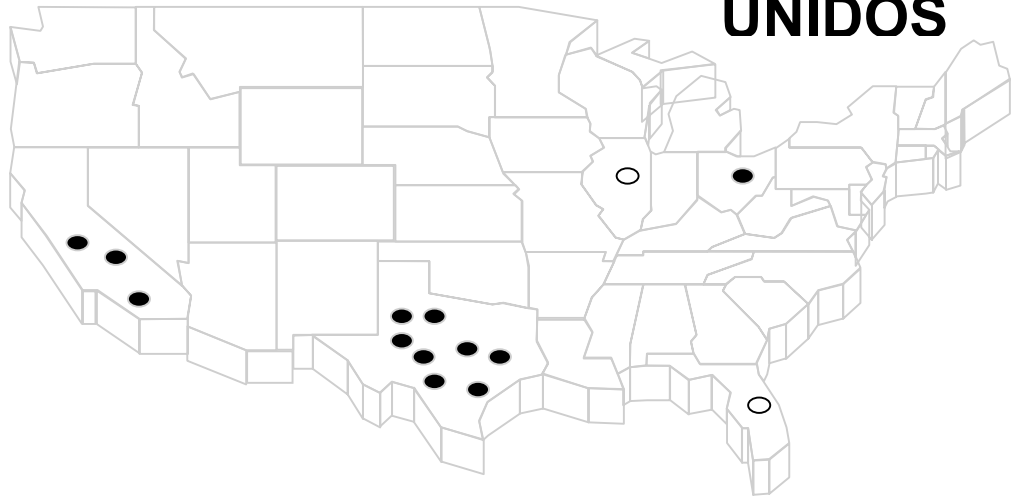
A continuación se muestra la localización de los principales activos de la Compañía por área geográfica y por línea de negocios:

# MEXICO



- Pan de caja, pan dulce y tortilla
- Pastelillos y galletas
- ◆ Botanas saladas
- ★ Chocolates / Dulces / Confitería
- ▲ Empresas de Servicios

# ESTADOS UNIDOS



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

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



# LATINOAMERICA



# EUROPA



- ★ Chocolates / Dulces / Confeitería
- 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 2001:

<i>Tipo de producto</i>	<i>Al 31 de diciembre de 2001</i>
<b>Sector de Productos de Panificación</b>	
<u>Organización Bimbo</u>	
Pan, bollería, donas y panquelería	73%
Tortillas harina de trigo y de maíz	62%
<u>Organización Marinela</u>	
Galletas	65%
Pastelitos	67%
<u>Operaciones en Norteamérica</u>	
Panes, bollería y hojaldre	
Texas	84%
California	66%
<u>Organización Latinoamérica</u>	
Panes, bollería y hojaldre	65%
<b>Sector Dulces y Botanas</b>	
<u>Organización Ricolino (1)</u>	
Gomas, chocolate, malvavisco, confitería	56%
<u>Organización Barcel</u>	
Botanas	73%

(1) Incluye las operaciones de Ricolino en Europa.

La tabla anterior, muestra las capacidades calculadas en horas utilizadas sobre una base de 134 horas semanales. La razón por la que se calculan horas como parámetro de medición y no se utiliza otro parámetro, como toneladas, 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 línea.

Los vehículos de transporte, reparto y distribución de BIMBO son un activo de gran importancia, ya que en conjunto forman la inmensa red de distribución que ha sido parte del éxito del Grupo. A diciembre de 2001, la Compañía contaba con 23,142 vehículos de reparto, 2,631 de transporte y 1,322 de supervisión, haciendo un total de 27,095 vehículos. (Ver II.2.B. “- Canales de Distribución”).

#### **Agencias**

Como parte importante de su proceso de distribución, la Compañía cuenta con 866 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.

#### **Seguros**

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

En el caso de la planta vehicular, BIMBO, desde 1952, tiene como política no contar con un seguro, para lo cual creó el autoseguro, basado en los flujos de efectivo con los que cuenta la Compañía y su política de mantenimiento y manejo de vehículos; en algunas operaciones en el extranjero se tienen contratados seguros de responsabilidad civil. Asimismo, cuenta con talleres que permiten realizar las reparaciones,

mismas que, de acuerdo a un estudio, son más económicas que el pago de una póliza, atendiendo a la proporción que éstas representan en relación al monto total invertido de la flota vehicular.

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

#### ***Mantenimiento de los Activos***

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

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

#### ***Sistema de Seguridad e Higiene***

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

#### ***Garantías sobre Activos***

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

### **K. PROCESOS JUDICIALES, ADMINISTRATIVOS O ARBITRALES**

Al 31 de diciembre de 2001, 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.

#### ***Demanda en materia de competencia económica***

En agosto de 2001, una subsidiaria de BBU fue demandada mediante una acción privada por un grupo de empresas productoras de tortilla, en relación con ciertas promociones comerciales y diferenciación de precios con algunos de sus clientes productores de tortilla. Tanto la Compañía, como sus asesores legales consideran que dicha demanda es improcedente y carece de fundamento legal. Asimismo, la Compañía considera que dicha demanda no tendrá un efecto material adverso sobre sus resultados.

Grupo Bimbo estima que cumple substancialmente con todas y cada una de las leyes, ordenamientos jurídicos y demás disposiciones aplicables en todos los países en los que tiene operaciones.

## **L. ACCIONES REPRESENTATIVAS DEL CAPITAL SOCIAL**

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

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

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

Por escritura número 10,752 de fecha 18 de julio de 1967, otorgada ante el mismo Notario que la anterior, cuyo primer testimonio quedó inscrito en el Registro Público de Comercio del Distrito Federal en la Sección Comercio, bajo el número 20, a fojas 26, volumen 647, libro 3°, se hizo constar la protocolización del acta de Asamblea General Extraordinaria de Accionistas celebrada el día primero de julio de 1966, en la cual se tomó el acuerdo de aumentar su capital social a la suma de \$100 millones de pesos (equivalentes en la actualidad a \$100,000 pesos), moneda nacional, reformando al efecto el artículo sexto de los Estatutos.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

En agosto de 2001, se concluyó la oferta pública de recompra de acciones en donde 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 IV.1. "– 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, al 30 de junio de 2002, el capital social de BIMBO se encuentra representado por 1,175,800,000 acciones emitidas, Serie "A", ordinarias, nominativas, sin expresión de valor nominal, íntegramente suscritas y pagadas, todas representativas del capital fijo.

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

## M. DIVIDENDOS

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

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

Año	Número de acciones Serie "A" en circulación (en miles)	Dividendo por acción Serie "A" (en pesos nominales)	Monto total de los dividendos pagados (en miles de pesos nominales)
1998 (mayo)	1,340,000	0.09	\$120,600
1998 (mayo)	1,340,000	0.61 <sup>(1)</sup>	\$817,400
1998 (diciembre)	1,367,400	0.15 <sup>(2)</sup>	\$205,110
2000 (mayo)	1,421,600	0.15	\$213,240
2001 (mayo)	1,415,820	0.17	\$240,689

<sup>(1)</sup>Dividendo extraordinario.

<sup>(2)</sup>Dividendo del ejercicio 1999 pagado por anticipado.

El pago de dividendos a los tenedores de las acciones Serie "A" de BIMBO debe ser aprobado por la Asamblea General Ordinaria de Accionistas. (Ver IV.1. "Estatutos Sociales y Otros Convenios"). Después de llevada a cabo la oferta de recompra de acciones de 2001, los Accionistas Principales son propietarios de la mayoría de las acciones Serie "A" y, en tanto continúen siendo propietarios de la mayoría de dichas acciones, seguirán decidiendo sobre las políticas, forma, monto y pago de dividendos. (Ver II.2.L. "Acciones Representativas de Capital Social", IV.2. "– Accionistas Principales" y I.3. "Factores de Riesgo").

Históricamente, la Compañía ha pagado dividendos provenientes de las utilidades generadas durante cada período. La Compañía prevé mantener esta política en el futuro, no obstante, no existe garantía de que dicha política prevalezca. (Ver la Nota 12 a los Estados Financieros Anuales).

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

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

- Primero, debe separarse cuando menos 5% de las utilidades netas de BIMBO para constituir y, si fuera necesario, para reconstruir una reserva legal, hasta que el monto de dicha reserva sea igual a 20% del capital social. Al 31 de diciembre de 2001, el monto de la reserva legal a valor histórico de BIMBO era de \$377.5 millones de pesos, equivalentes a 19.8% de su capital social.
- Segundo, los tenedores de las acciones Serie "A" pueden determinar la asignación de un determinado porcentaje de las utilidades netas a la constitución de cualquier reserva especial, incluyendo una reserva para la recompra de acciones en circulación mediante operaciones de mercado.
- Tercero, el resto de las utilidades netas puede distribuirse a los accionistas en forma de dividendos. Los montos decretados como dividendos se pagarán a los tenedores de las acciones Serie "A".

De acuerdo con la nueva Ley del ISR, los dividendos que se paguen a partir del ejercicio 2002 a personas físicas residentes en el país ya 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 \$10,131 millones de pesos al 31 de diciembre de 2001. (Ver la Nota 12 a los Estados Financieros Anuales). Cabe mencionar que en este último caso, el pago de ISR por este concepto sería a cargo de los accionistas que reciban el dividendo.



### **III. INFORMACION FINANCIERA**

#### **1. INFORMACIÓN FINANCIERA SELECCIONADA**

Los Estados Financieros Auditados han sido preparados de conformidad con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados en México, incluyendo el Boletín B-10 y B-15 del IMCP y todas sus adecuaciones. Asimismo, a partir de enero de 2000, la Compañía adoptó las disposiciones del Boletín D-4 sobre "Tratamiento contable del ISR y de la participación de los trabajadores en la utilidad" del IMCP. Por lo tanto, a menos que se indique lo contrario, toda la información contenida en los Estados Financieros Auditados que se incluyen en el presente Informe Anual ha sido expresada en miles de pesos constantes de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2001. Los Estados Financieros Auditados han sido dictaminados por Ruiz, Urquiza.

Los Estados Financieros Internos No Auditados, se derivan de información interna preparada por la Compañía y se encuentran expresados en pesos constantes al 31 de marzo de 2002.

La siguiente tabla presenta un resumen de la información financiera consolidada auditada derivada de los Estados Financieros Auditados del Grupo por cada uno de los ejercicios que terminaron el 31 de diciembre de 2001, 2000 y 1999. Asimismo, se presenta información financiera obtenida de los Estados Financieros Internos No Auditados al 31 de marzo de 2002 y 2001.

La información financiera que se incluye en la tabla siguiente debe revisarse en conjunto con los estados financieros señalados en el párrafo anterior, y, en su caso, sus notas respectivas. Asimismo, dicho resumen deberá revisarse con todas las explicaciones proporcionadas por la administración del Grupo a lo largo del capítulo "Información Financiera", especialmente en la sección "Comentarios y Análisis de la Administración sobre los Resultados de Operación y Situación Financiera de la Compañía".

	Ejercicios que terminaron				
	El 31 de diciembre de			El 31 de marzo de	
	2001	2000	1999	2002	2001
	(miles de Pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2001)			(miles de Pesos de poder adquisitivo del 31 de marzo de 2002)	
<b>Datos del Estado de Resultados:</b>					
Ventas netas <sup>(1) (6)</sup> .....	\$ 33,855,329	\$ 32,007,814	\$ 31,187,871	\$ 9,092,034	\$ 7,915,164
Costo de ventas .....	14,673,320	13,938,983	14,010,803	4,231,394	3,650,796
Utilidad bruta .....	19,182,009	18,068,831	17,177,068	4,860,640	4,264,368
<b>Gastos de Operación:</b>					
Distribución y venta .....	13,412,655	12,522,470	12,196,628	3,396,015	3,011,197
Administración .....	2,492,617	2,112,428	1,710,721	756,149	561,678
	15,905,272	14,634,898	13,907,349	4,152,164	3,572,875
Utilidad de operación .....	3,276,737	3,433,933	3,269,719	708,476	691,493
<b>Resultado financiero integral:</b>					
Intereses netos .....	-209,219	-12,442	-257,812	-2,984	2,792
(Pérdida) Utilidad cambiaria, neta ...	-153,290	-65,701	112,283	-80,853	-57,058
Utilidad por posición monetaria ..	51,074	4,136	542,203	59,691	-8,421
	-311,435	-74,007	396,674	-24,146	-62,687
Otros (gastos) ingresos, neto .....	-436,072	-102,889	-184,908	-205,320	-12,956
Utilidad en venta de subsidiarias .	0	0	151,019	0	0
Utilidad antes de provisiones .....	2,529,230	3,257,037	3,632,504	479,010	615,850
<b>Provisiones para:</b>					
Impuesto sobre la renta del año ....	862,932	1,286,662	961,875	300,558	352,345
Impuesto sobre la renta diferido ....	-100,926	-330,975	0	-143,053	-153,764
Impuestos al activo .....	0	0	0	0	0
Participación de los trabajadores en las utilidades del año .....	301,610	344,483	346,942	80,612	70,310
	1,063,616	1,300,170	1,308,817	238,117	268,891
Utilidad antes de participación en los resultados de compañías asociadas.....	1,465,614	1,956,867	2,323,687	240,893	346,959
Participación en los resultados de compañías asociadas .....	37,567	48,060	44,673	9,176	183
Utilidad neta del año .....	1,503,181	2,004,927	2,368,360	250,069	347,142
<b>Utilidad neta del año aplicable a:</b>					
Accionistas mayoritarios .....	1,476,392	1,975,752	2,309,490	248,814	344,347
Accionistas minoritarios .....	26,789	29,175	58,870	1,255	2,795
	1,503,181	2,004,927	2,368,360	250,069	347,142

	Ejercicios que terminaron				
	El 31 de diciembre de			El 31 de marzo de	
	2001	2000	1999	2002	2001
	(miles de Pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2001)			(miles de Pesos de poder adquisitivo del 31 de marzo de 2002)	
<b>Datos del Balance General:</b>					
Total del activo circulante .....	\$ 4,570,002	\$ 7,626,659	\$ 6,816,431	\$ 5,576,362	\$ 7,815,984
Inversión en acciones y obligaciones ..	616,327	540,248	606,738	625,503	609,841
Propiedades, planta y equipo, neto .....	13,787,186	13,647,351	13,757,193	14,633,204	13,833,634
Crédito mercantil, neto <sup>(2)</sup> .....	2,549,278	2,651,966	3,035,046	6,607,107	2,818,015
Otros activos, neto .....	808,258	568,884	526,781	1,079,508	646,195
Activo total .....	22,331,051	25,035,108	24,742,189	28,521,684	25,723,669
Total del pasivo circulante .....	3,780,894	4,881,178	4,125,646	10,268,173	5,406,030
Impuesto sobre la renta a largo plazo .	14,547	14,790	49,580	14,546	14,704
Impuesto sobre la renta diferido <sup>(3)</sup> .....	1,411,162	1,479,369	0	1,267,638	1,329,446
Deuda a largo plazo <sup>(4)</sup> .....	4,552,129	2,703,784	4,063,295	4,253,972	2,368,243
Pasivo total .....	9,758,732	9,079,121	8,238,521	15,804,329	9,118,423
Inversión de accionistas mayoritarios .	12,307,984	15,657,914	16,115,188	12,392,056	16,315,284
Inversión de accionistas minoritarios .	264,335	298,073	388,480	325,299	289,962
Total de inversión de los accionistas ..	12,572,319	15,955,987	16,503,668	12,717,355	16,605,246
<b>Información Financiera Adicional:</b>					
Depreciación y amortización .....	1,341,875	1,223,775	1,171,946	345,872	318,014
Recursos netos generados por operaciones .....	1,918,227	3,754,749	2,496,823	(106,313)	276,507
Recursos netos generados en actividades de financiamiento .....	(3,725,117)	(980,687)	337,029	5,807,447	(176,469)
Recursos netos generados en actividades de inversión .....	(1,896,416)	(853,687)	(1,132,887)	(5,241,541)	(554,107)
UAFIDA .....	4,618,612	4,657,708	4,441,665	1,054,348	1,009,507
Margen operativo .....	9.7%	10.7%	10.5%	7.8%	8.7%
Margen UAFIDA .....	13.6%	14.6%	14.2%	11.6%	12.7%
Margen neto mayoritario .....	4.4%	6.2%	7.4%	2.7%	4.3%
<b>Ventas Netas por región:</b>					
México <sup>(5)</sup> .....	25,519,601	24,362,705	23,974,409	6,696,316	6,066,177
E.U.A. ....	5,458,463	5,552,113	5,268,655	1,741,618	1,330,003
Latinoamérica .....	2,877,265	2,092,996	1,944,807	654,100	518,984
Total .....	33,855,329	32,007,814	31,187,871	9,092,034	7,915,164

#### Notas al Resumen de Información Financiera Seleccionada

- 1) Durante 2001, 2000 y 1999, las ventas netas de las líneas de Bimbo y Marinela en México que se encuentran dentro del Sector de Productos de Panificación, representaron aproximadamente 64%, 63% y 60%, de las ventas netas consolidadas, respectivamente. (Ver la Nota 2 a los Estados Financieros Anuales Auditados).
- 2) Se origina por la adquisición de ciertas empresas por parte de BIMBO a un precio superior al valor en libros de las compañías relativas; se amortiza en un plazo de 20 años. (Ver la Nota 3 a los Estados Financieros Anuales Auditados).
- 3) Ver Nota 11 a los Estados Financieros Anuales Auditados.
- 4) Algunos pasivos bancarios establecen ciertas restricciones y obligaciones a la estructura financiera de la Compañía, así como limitaciones al pago de dividendos. (Ver la Nota 9 a los Estados Financieros Anuales Auditados).
- 5) Incluye resultados de operaciones en Europa, a través de Ricolino.
- 6) A raíz de la reestructura llevada a cabo por la Compañía en México, desde enero de 2002, las operaciones de Grupo Bimbo en esta región son generadas por Bimbo, S.A. de C.V. y Barcel, S.A. de C.V.; durante el 2002, las ventas netas de estas empresas representan el 61% y 13% de las ventas netas consolidadas, respectivamente.

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

El siguiente análisis debe leerse en forma conjunta con los Estados Financieros Anuales Auditados y con las notas que los acompañan, los cuales han sido preparados de conformidad con Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados en México. Dicha información financiera está expresada en miles de pesos constantes de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2001, a menos que se especifique lo contrario.

Por otra parte, el análisis respecto de la información financiera de los primeros tres meses de 2002 y 2001, debe leerse en forma conjunta con los Estados Financieros Internos No Auditados preparados por la Compañía. Dicha información financiera referente al primer trimestre terminado el 31 de marzo de 2002 y 2001 ha sido expresada en pesos constantes al 31 de marzo de 2002.

### **A. RESULTADOS DE OPERACIÓN**

#### **Análisis comparativo de los ejercicios terminados el 31 de diciembre de 2001 y 2000**

##### **Ventas Netas**

Las ventas consolidadas ascendieron a un total de \$ 33,855,329, observando un crecimiento de 5.8% con respecto a los \$ 32,007,814 registrados en el año 2000.

Este crecimiento es el resultado combinado de un mejor desempeño en las operaciones de México y Latinoamérica, de incrementos en precios de las principales líneas de productos durante el año, así como de los ingresos adicionales generados por las adquisiciones realizadas por la Compañía en Brasil y Costa Rica durante marzo y noviembre, respectivamente.

Las operaciones en México registraron un incremento de 4.7%. Las divisiones de panificación y de botanas saladas fueron las que mostraron un mejor desempeño a lo largo de 2001, viéndose influenciadas favorablemente, tanto por la buena aceptación de sus nuevos lanzamientos, como por los incrementos en precios realizados durante el año.

Por otra parte, la división de dulces y chocolates tuvo un desempeño menos favorable, derivado de la contracción del mercado de confitería y de la mayor competencia en este sector.

La división de Estados Unidos registró un decremento en ventas de 1.7% con relación al 2000. Es importante destacar que esta división obtuvo un incremento en ventas de 0.5% denominado en dólares.

El desempeño de las ventas en la división de Estados Unidos observó un comportamiento mixto. Por un lado, en Texas se tuvo un mejor desempeño, gracias a la apertura de nuevos canales de distribución y a una segmentación de canales más efectiva, mientras que en California se presentó una disminución en ventas, como reflejo de la reducción deliberada de clientes menos rentables y de un proceso de consolidación de rutas.

En Latinoamérica se presentó un incremento del 37.5%, del cual, aproximadamente, dos terceras partes provienen de la contribución de las operaciones de Brasil y Costa Rica.

En el 2001, las ventas nacionales representaron el 75.4% de los ingresos totales, mientras que los ingresos por ventas internacionales representaron el 24.6%

A continuación se muestran las ventas por región:

	2001	2000	INCREMENTO
México	25,519,601	24,362,705	4.7%
E.U.A.	5,458,463	5,552,113	(1.7%)
Latinoamérica	<u>2,877,265</u>	<u>2,092,996</u>	37.5%
Total	33,855,329	32,007,814	5.8%

#### **Costo de Ventas**

Expresado como porcentaje de las ventas, el costo de ventas disminuyó 0.2 puntos porcentuales durante el año 2001, para llegar a representar el 43.3%. Esta disminución se debió principalmente a la apreciación del peso frente al dólar y al decremento relativo en el costo de algunas materias primas.

#### **Gastos de Operación**

Durante el año la Compañía realizó esfuerzos y desarrolló iniciativas destinados a mejorar su eficiencia operativa. Lo anterior derivó en gastos adicionales no recurrentes, que causaron que este rubro se incrementara 1.3 puntos porcentuales durante el 2001, ascendiendo a 47.0% sobre ventas.

Las iniciativas a las que se refiere el párrafo anterior son, entre otras, la implantación del ERP (*Enterprise Resource Planning*) de Oracle, la reestructuración de las operaciones en Estados Unidos y México, la apertura de nuevas rutas en Brasil, el pago de diversos servicios de consultoría y la publicidad para el lanzamiento de nuevos productos, asociados con marcas relevantes tales como la NFL (*National Football League*) y la NBA (*National Basketball Association*) en los Estados Unidos.

En relación con el proceso de implantación del ERP, a la fecha existen ya cuatro plantas en México operando bajo esta nueva plataforma. De la misma manera, el 1° de enero de 2002 quedó terminada su implantación en Brasil. De acuerdo con lo programado, todas las operaciones de la Compañía terminarán este proceso durante 2002, lo que ofrecerá una mejor y más confiable información de gestión, permitiendo a BIMBO potenciar sus ingresos y disminuir sus costos.

#### **Utilidad de Operación**

En el 2001, la utilidad de operación llegó a representar el 9.7% de las ventas. Como efecto del comportamiento en los gastos de operación, detallado con anterioridad, el margen de operación registró una reducción de 1.0 puntos porcentuales al compararse con el del 2000.

	2001	2000	INCREMENTO
México	3,457,836	3,564,757	(2.9%)
E.U.A.	(45,736)	(79,132)	42.2%
Latinoamérica	<u>(135,363)</u>	<u>(51,692)</u>	N.A
Total	3,276,737	3,433,933	(4.6%)

#### **Utilidad de Operación más Depreciación y Amortización**

La capacidad de generación de fondos de la Compañía continuó su comportamiento fuerte y estable, como se puede observar en el margen de utilidad de operación más depreciación y amortización (UAFIDA) sobre ventas, el cual, al 2001 representó el 13.6% sobre ventas.

	2001	2000	INCREMENTO
México	4,434,968	4,467,925	(0.7%)
E.U.A.	127,511	104,911	21.5%
Latinoamérica	<u>56,133</u>	<u>84,872</u>	(33.9%)
Total	4,618,612	4,657,708	(0.8%)

### **Resultado Financiero Integral**

Durante el ejercicio terminado en diciembre del 2001, el Resultado Financiero Integral se situó como un costo en \$311,435 (menos del 1.0% de las ventas) frente a un costo de \$74,007 del 2000. Este incremento de debió, principalmente, al cambio sustancial que sufrió la deuda neta de la Compañía, producto de la recompra de acciones y de las adquisiciones en Brasil y Costa Rica.

Cabe hacer mención que estas transacciones realizadas durante el 2001, si bien aumentaron el servicio de la deuda, por otro lado, optimizaron el rendimiento sobre el capital invertido.

### **Otras Operaciones Financieras**

El cambio observado en este renglón se debe, fundamentalmente, a cargos extraordinarios no recurrentes. Destaca el ajuste en la mecánica de cálculo del subsidio acreditable al salario de los trabajadores, así como a provisiones en Estados Unidos relacionadas con la futura venta de activos y con el cierre y reubicación de dos plantas. Durante el año de 2001, este rubro reflejó un gasto por \$436,072 versus un gasto por \$102,889, registrados durante el año 2000.

### **Utilidad Neta Mayoritaria**

Como consecuencia de los eventos mencionados con anterioridad, la utilidad neta mayoritaria durante el ejercicio del 2001 registró una reducción de 25.3%, al compararse con el ejercicio del 2000.

### **Utilidad por Acción**

Asimismo, al cierre del 2001, la utilidad por acción fue de \$ 1.12 pesos, 19.4% menor a la obtenida en el 2000.

### **Estructura Financiera**

Durante el 2001, la estructura financiera de la Compañía cambió significativamente derivando en un mejor costo de capital. La recompra pública de acciones y las adquisiciones en Brasil y Costa Rica, alteraron la razón de apalancamiento; medida como deuda neta sobre capital contable, esta cifra se situó en 0.33 en el 2001 versus (0.02) en el 2000.

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

### **Ventas netas**

La Compañía finalizó el año 2000 mostrando un incremento moderado en sus ventas. Al cierre del ejercicio, los ingresos acumulados ascendieron a \$32,007,814, 2.6% más altos que los obtenidos durante 1999, habiéndose comportado de manera diferente en cada una de las regiones en las que opera. Así, las ventas en México crecieron 1.6%, en E.U.A. 5.4% y en Latinoamérica 7.6%.

En México, dos hechos importantes que se deben tomar en cuenta son, por una parte, que durante el año 2000 BIMBO no incrementó los precios de los productos de sus principales categorías y, por otra, que no contó con los ingresos que generaban los negocios agroindustriales vendidos a finales de 1999, lo que provocó una disminución de 0.5 puntos porcentuales en el crecimiento de las ventas en esta región. Las unidades de negocio con el mejor desempeño fueron Organización Bimbo y Organización

Barcel, las cuales mostraron un crecimiento sostenido en sus ingresos durante todo el año; cabe mencionar que el mercado de botanas creció significativamente y Barcel mantuvo su participación gracias a una estrategia de diferenciación de productos, soportada en un número mayor de promociones en comparación con años anteriores. Finalmente, Organización Marinela presentó una contracción en sus ingresos con respecto a los del año anterior debido, fundamentalmente, a que durante el año enfrentó a una competencia más agresiva, tanto en precios como en nuevos productos, especialmente en los segmentos de “snacks” y galletas.

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

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

Derivado de lo anterior, en 2000 las ventas nacionales representaron el 76.1% de los ingresos totales, mientras que los ingresos por ventas internacionales representaron el 23.9%.

	2000	1999	Incremento
México	\$ 24,362,705	\$ 23,974,409	1.6 %
Estados Unidos	\$ 5,552,113	\$ 5,268,655	5.4 %
Latinoamérica	\$ <u>2,092,996</u>	\$ <u>1,944,807</u>	7.6 %
Total	\$ 32,007,814	\$ 31,187,871	2.6 %

#### **Costo de Ventas**

Este rubro finalizó el año en \$13,938,983, mostrando una tendencia a la baja gracias al incremento en el nivel de eficiencia operativa, a la disminución en los precios de algunas materias primas y a la relativa estabilidad de peso frente al dólar, situación que favorece la compra de insumos sujetos a precio internacional. Expresado como porcentaje de las ventas, se redujo 1.4 puntos porcentuales al pasar de 44.9% en 1999, a 43.5% en el 2000, lo que permitió que el margen bruto aumentara de 55.1% a 56.5% respectivamente, el más alto en los últimos 16 años.

#### **Gastos de Operación**

Los gastos de operación, por su parte, ascendieron a \$14,634,898, con lo que mantuvieron un comportamiento relativamente estable con respecto al año anterior, incrementándose 1.1 punto porcentual sobre las ventas, al pasar de 44.6% en 1999 a 45.7% en el 2000. Este crecimiento se explica, principalmente, por un aumento en los gastos de publicidad y promoción, así como por los gastos relacionados con la implantación de los nuevos sistemas ERP (Enterprise Resource Planning), los gastos de consultoría incurridos en diversos proyectos y por los incrementos en los costos de combustibles y energía.

#### **Utilidad de Operación**

Como resultado de lo anterior, la utilidad de operación aumentó 5.0%, al pasar de \$3,269,719 en 1999, a \$3,433,933 en el 2000, mientras que el margen operativo se incrementó 0.2 puntos porcentuales al pasar de 10.5% a 10.7%, respectivamente, el más alto en los últimos 7 años.

	2000	1999	Incremento
México	\$ 3,564,757	\$ 3,320,379	7.4 %
Estados Unidos	\$ (79,132)	\$ 43,668	n.a.
Latinoamérica	\$ <u>(51,692)</u>	\$ <u>(94,328)</u>	45.2%
Total	\$ 3,433,933	\$ 3,269,719	5.0 %

#### **Utilidad de Operación más Depreciación y Amortización**

En lo que respecta a la capacidad de generación de fondos de la Compañía, cabe mencionar que la utilidad de operación más depreciación y amortización (UAFIDA) acumulada durante el año ascendió a \$4,657,708, representando 14.6% sobre ventas. Esta cifra fue 4.9% mayor a la obtenida en 1999.

	2000	1999	Incremento
México	\$ 4,467,925	\$4,105,322	8.8 %
Estados Unidos	\$ 104,911	\$ 276,393	(62.0 %)
Latinoamérica	\$ <u>84,872</u>	\$ <u>59,950</u>	41.6 %
Total	\$ 4,657,708	\$ 4,441,665	4.9 %

#### **Resultado Financiero Integral**

Los factores que definieron el comportamiento del resultado financiero integral fueron, principalmente, la reducción en los niveles del apalancamiento y de la inflación y un entorno económico cambiante, particularmente en lo que se refiere a la paridad peso-dólar. La combinación de estos factores dio como resultado que este rubro pasara de representar un ingreso de \$396,694 en 1999, a un costo de \$74,007 en el 2000.

#### **Utilidad Neta Mayoritaria**

La combinación de todos los eventos mencionados anteriormente originó que la utilidad neta mayoritaria al 31 de diciembre de 2000 ascendiera a \$1,975,752, 14.5 % menor a la obtenida el año anterior. Cabe señalar que en 1999 se realizó la venta de los negocios agroindustriales, obteniéndose por esta operación un ingreso extraordinario por \$151,019, situación que afecta en la comparación anual. En lo que respecta al margen neto mayoritario, se redujo de 7.4% en 1999 a 6.2% en el 2000.

#### **Utilidad por Acción**

Al cierre de 2000, la utilidad por acción fue de \$1.39 pesos, 10.3 % menor a la obtenida en 1999 si no se considera la utilidad extraordinaria que generó la venta de los negocios agroindustriales en ese ejercicio.

#### **Análisis comparativo de los ejercicios terminados el 31 de marzo de 2002 y 2001**

Los resultados financieros de Grupo Bimbo en este trimestre muestran un importante crecimiento de las ventas, un aumento en los gastos de operación, derivado del continuo esfuerzo destinado al fortalecimiento de los sistemas de información y de la profunda reestructuración de las operaciones mexicanas, así como la creación de una reserva especial destinada a financiar la eficiente integración de las nuevas operaciones en los Estados Unidos.

Las ventas consolidadas se incrementaron 14.9%, al compararse con el primer trimestre del año anterior. Aproximadamente la mitad de este crecimiento fue de carácter orgánico mientras que el resto se explica por la inclusión de las nuevas operaciones en los Estados Unidos, Brasil y Costa Rica. Especialmente,



en México se obtuvo un crecimiento superior al 10% que compara, muy favorablemente, con el comportamiento de la economía en general y del consumo en lo particular. Este importante logro se basó en una cuidadosa administración de los niveles de precios, complementada con el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos que probaron su eficacia en sus mercados.

Como se mencionó anteriormente, los gastos de operación tuvieron un incremento como consecuencia mixta de reducciones en los gastos de distribución y ventas y aumentos en los gastos de administración. Resulta conveniente destacar que este trimestre fue especialmente afectado por gastos extraordinarios, no recurrentes, derivados de la reestructura organizacional en México y de la tercerización de la mayoría de los servicios de cómputo. Aunque resulta inevitable reconocer los efectos negativos de estas medidas en el corto plazo, sus efectos favorables comienzan a sentirse y contribuirán decisivamente a la mayor eficiencia de Grupo Bimbo en el largo plazo.

Finalmente, y con el objeto de enfrentar adecuadamente los esfuerzos de integración de las nuevas operaciones en el oeste de los Estados Unidos, se tomó la decisión de crear una reserva especial, cercana a los \$14 millones de dólares, que será paulatinamente utilizada a lo largo del año.

### **Ventas Netas**

	<b>1er Trim. 02</b>	<b>1er Trim. 01</b>	<b>% Cambio</b>
México	6,696,316	6,066,177	10.4%
Estados Unidos	1,741,618	1,330,003	31.0%
Latinoamérica	<u>654,100</u>	<u>518,984</u>	26.0%
Total	9,092,034	7,915,164	14.9%

### **México**

Como se señaló anteriormente, las operaciones mexicanas tuvieron un comportamiento muy favorable, al incrementar sus ventas 10.4%, en comparación con el mismo periodo del año anterior.

Resulta muy satisfactorio el hecho de que las fortalezas y el posicionamiento de las operaciones mexicanas le hayan permitido mantener su ritmo de crecimiento sistemático, aún dentro de un ambiente económico desfavorable.

Este crecimiento en las ventas se cimentó a través de una estrategia eficaz de administración de precios, que permitió mantener los volúmenes de venta de aquellas líneas cuyos precios fueron modificados durante el segundo semestre del año anterior, así como de una intensa actividad en el desarrollo de nuevos productos.

Las principales empresas operadoras de Grupo Bimbo en México, Bimbo y Barcel, mostraron un buen desempeño durante el periodo, destacándose las líneas de pan empacado y galletas, las cuales lograron desplazar mayores volúmenes, dada la buena aceptación de sus promociones y nuevos lanzamientos.

### **Estados Unidos**

Las ventas en esta región registraron un incremento de 31.0%, en comparación con el mismo periodo del año anterior. Este crecimiento tuvo su origen en la inclusión de las operaciones adquiridas durante marzo del presente año.

Sin considerar las ventas provenientes de las nuevas operaciones, los volúmenes de venta mostraron una reducción, como consecuencia de la contracción del consumo en ese país, particularmente en el estado de Texas, en donde se tiene una presencia importante, y, consecuentemente, una contribución relevante a los resultados de los negocios de Grupo Bimbo en esta zona.

## Centro y Sudamérica

La participación de mercado en estas operaciones continúa creciendo consistentemente. Durante el periodo objeto de este reporte, la región vio incrementadas sus ventas en 26.0%, como resultado, principalmente, de las adquisiciones realizadas durante el 2001 en Brasil y Costa Rica.

La actividad de Grupo Bimbo en la región se ha desarrollado en un ambiente adverso durante un periodo prolongado. Destaca la contracción en los mercados de Argentina, Venezuela y Colombia, países en donde el entorno de los últimos meses ha implicado mayores esfuerzos y retos en el desarrollo del mercado y en el impulso de nuestras ventas.

### Costo de Ventas

El costo de ventas muestra un comportamiento estable, al compararse el resultado obtenido con trimestres pasados. Como porcentaje de las ventas consolidadas, el costo de ventas registró un incremento de 0.4 puntos porcentuales, situándose, al primer trimestre de 2002, en 46.5%.

La variación observada obedece a un comportamiento mixto de algunos componentes del costo de ventas. Por un lado, las operaciones en Brasil, recientemente integradas, operan con un costo de ventas marginalmente superior al resto de las operaciones en la región y, por otro lado, la apreciación del peso mexicano frente el dólar, junto con la caída en los precios de algunas materias primas, impactaron favorablemente este rubro.

La inflación experimentada por las economías de Argentina y de Venezuela impactó nuestros costos de operación, provocando que la región latinoamericana fuera la más afectada en el costo de ventas. Tan sólo el aumento en el precio de materias primas y envolturas registrado durante este año, ascendió a 122% en Argentina y a 32% en Venezuela.

### Gastos de Operación

Los componentes del Gasto de Operación observaron comportamientos en direcciones opuestas. Los costos de distribución y ventas, elementos críticos en la operación de Grupo Bimbo, registraron una reducción durante el último trimestre. Esta reducción contrarrestó, parcialmente, el incremento en los gastos de administración, los cuales, a la vez que continúan incluyendo gastos relacionados con la implantación del ERP, se vieron afectados por gastos extraordinarios, no recurrentes, entre los que se destacan la indemnización del personal de sistemas, derivada de la terciarización de estos servicios y los gastos incurridos por la reestructuración de nuestras operaciones mexicanas. Adicionalmente, los gastos de operación se vieron afectados por el aumento en el nivel de las cotizaciones al seguro social en México.

Como resultado de todo lo anterior, los Gastos de Operación presentaron un incremento, en relación con las ventas, de 0.6 puntos porcentuales. Durante el primer trimestre del presente año, esta relación se situó en 45.7%, contra 45.1% registrada en el mismo periodo del año anterior.

### Utilidad de Operación

A pesar del impacto de los mayores gastos de operación descritos con anterioridad, la dinámica en el crecimiento de los ingresos de Grupo Bimbo permitió un incremento en la utilidad de operación de 2.5%. No obstante, el margen de operación se situó en 7.8% sobre las ventas, 0.9 puntos porcentuales por debajo del resultado obtenido en el mismo periodo del año anterior.

	1er Trim. 02	1er Trim. 01	% Cambio
México	762,711	721,447	5.7
Estados Unidos	(8,776)	(15,236)	42.4
Latinoamérica	<u>(45,459)</u>	<u>(14,718)</u>	N.A.
Total	708,476	691,493	2.5

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

La capacidad de generación de efectivo de Grupo Bimbo continúa mostrando un comportamiento sólido y estable. A marzo del presente año, el margen de UAFIDA sobre ventas se situó en 11.6%, superando los \$1,000 millones de pesos.

	1er Trim. 02	1er Trim. 01	% Cambio
México	1,001,944	972,241	3.1
Estados Unidos	35,299	12,756	176.7
Latinoamérica	<u>17,105</u>	<u>24,510</u>	(30.2)
Total	1,054,348	1,009,507	4.4

### **Costo Integral de Financiamiento**

Aún cuando la compañía cuenta con un mayor apalancamiento, causado por la reciente adquisición en los Estados Unidos, el costo integral de financiamiento se redujo \$38,541, situándose durante este trimestre en sólo \$24,146. Este resultado es consecuencia, fundamentalmente, del impacto que el fortalecimiento del peso mexicano tuvo en los pasivos en dólares de Grupo Bimbo.

### **Otros Ingresos y Gastos**

El gasto registrado en este rubro durante el trimestre por \$205,320, se explica, en su mayor parte, por la creación de una reserva especial por aproximadamente \$14 millones de dólares. Esta reserva está destinada a cubrir los gastos relacionados a la eficaz integración de las operaciones recientemente adquiridas en los Estados Unidos y será utilizada gradualmente en el resto del año.

### **Utilidad Neta Mayoritaria**

Durante el trimestre, la utilidad neta se situó en \$248,814. La falta de correlación de la utilidad neta con el comportamiento registrado, tanto en las ventas como en la utilidad de operación, obedece, principalmente, a la creación de la reserva especial antes mencionada. En virtud de lo anterior, el margen neto registró una disminución de 1.6 puntos porcentuales, en comparación con el obtenido durante el mismo periodo del año anterior.

### **Estructura Financiera**

Durante el primer trimestre del 2002, la estructura financiera de Grupo Bimbo se vio sustancialmente modificada como consecuencia de la contratación del crédito puente por \$680 millones de dólares, necesario para el pago de las nuevas operaciones en los Estados Unidos.

En virtud de lo anterior, el apalancamiento, medido como Deuda Neta/Capital Contable, se situó en 0.75 veces, durante el primer trimestre del año. Aún cuando el perfil de amortizaciones de la Compañía permitirá reducir esta relación de manera importante en el mediano plazo, esta cifra es consistente con los esfuerzos iniciados el año pasado dirigidos a optimizar el costo de capital.

## **B. SITUACIÓN FINANCIERA, LIQUIDEZ Y RECURSOS DE CAPITAL**

### **Inversiones, liquidez y fuentes de financiamiento**

En el período comprendido entre enero de 1999 y diciembre del 2001, BIMBO ha realizado importantes inversiones de capital en sus operaciones a nivel nacional y en forma muy importante a nivel internacional, tanto por la instalación de plantas nuevas, como por la adquisición de empresas existentes, tal como se menciona a continuación:

Durante el año 2001, realizó inversiones de tipo operativo por una cifra aproximada a \$208 millones de dólares, los cuales se destinaron al mantenimiento de las instalaciones productivas, ampliación y construcción de líneas de producción y para la implantación de un sistema de administración integral de negocio denominado ERP (*Enterprise Resource Planning*).

Adicionalmente, en marzo de ese mismo año, BIMBO adquirió el 100% de las acciones de Plus Vita Alimentos, LTD; Plus Vita Participaciones, LTD; Van Mills Productos Alimenticios, LTD; controladas por Bimbo Do Brasil, LTD; empresas constituidas en Brasil y dedicadas a la fabricación de pan y pasteles. Con esta adquisición se logró participar en uno de los mercados más importantes de América fortaleciendo la presencia en esa región.

Por otro lado, y con la finalidad de agregar valor a los accionistas de Grupo Bimbo, en el mes de Agosto, se concluyó una 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 de Grupo Bimbo. Finalmente, se adquirieron 238,803,031 acciones a un precio de \$17.25 por acción.

El 15 de noviembre del 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, N.L.

Adicionalmente, durante el 2001, la Compañía realizó dos pequeñas desinversiones en los negocios relacionados con pastas (Pastas Cora) y con la industria del plástico (Proarce).

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

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

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

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

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

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

Por otra parte, el 23 de diciembre de 1999, BIMBO celebró un contrato de compraventa de acciones con Cocape, S.A. de C.V., por medio del cual vendió a esta última, el 100% de su tenencia accionaria de las compañías dedicadas a la producción de harina de trigo y mermeladas. El monto de la operación ascendió a \$140.6 millones de dólares, como parte del pago total, la Compañía recibió obligaciones subordinadas convertibles en acciones de la compañía adquirente, por el equivalente en pesos de \$9.4 millones de dólares.

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

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

Dichas inversiones se reflejan en la siguiente tabla:

	Ejercicios que terminaron el 31 de diciembre		
	2001	2000	1999
<b>Inversiones:</b>			
Obligaciones convertibles en capital	0	(90,927)	0
Disminución (Incremento) en la inversión en acciones de asociadas y otras	(82,092)	204,223	(23,735)
Adiciones de propiedades, planta y equipo, menos valor neto de retiros	(1,481,710)	(1,111,634)	(1,992,790)
Costo de propiedades, planta y equipo de subsidiaria vendida	0	0	996,890
Incremento neto en otros activos	(277,505)	(25,677)	(72,401)
(Incremento) disminución del crédito mercantil	<u>(55,109)</u>	<u>170,328</u>	<u>(40,851)</u>
	<u>\$ (1,896,416)</u>	<u>\$ (853,687)</u>	<u>\$ (1,132,887)</u>

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

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

El 11 de octubre de 2001, la Compañía firmó un contrato de préstamo por \$ 400 millones de dólares, participando el Chase Manhattan Bank como agente administrador y el ING Barings (U.S.) Capital LLC, como agente sindicador. El préstamo consta de dos partes, la primera de ellas por \$125 millones de dólares, con vencimiento en octubre de 2004, con intereses a la tasa Libor más 0.85 puntos porcentuales. La segunda, por \$ 275 millones, será pagadera en cinco exhibiciones semestrales a partir del 16 de octubre de 2004, con pagos trimestrales de intereses a la tasa Libor más 0.95 puntos porcentuales durante los primeros tres años, Libor más 1.0 puntos porcentuales durante el cuarto año y Libor más 1.05 puntos porcentuales durante al quinto año.

Este préstamo fue destinado para el financiamiento de la recompra de acciones realizada en el mes de agosto de 2001, así como para el pago anticipado de los financiamientos que tenía contratados con Bank of Montreal e ING Baring (U.S.) Capital Corporation ("ING").

El 15 de agosto de 2001, la Compañía celebró un contrato una cobertura cambiaria (SWAP) con Deutsche Bank con vencimiento el 15 de agosto de 2002. Al vencimiento del mismo, BIMBO adquiriría la cantidad notional por \$ 150 millones de dólares, a un precio pactado de \$9.095 pesos por dólar. (Ver Nota 13 de los Estados Financieros Anuales Auditados)

El 2 de febrero de 1996, la Compañía contrató un crédito con el IFC por \$140 millones de dólares, el cual fue destinado para el pago de sus préstamos en dólares a corto plazo vigentes al 31 de diciembre de 1995. (Ver la Nota 9 a los Estados Financieros Anuales Auditados).

Dichos financiamientos se reflejan en la siguiente tabla:

	Ejercicios que terminaron el 31 de diciembre		
	2001	2000	1999
<b>Financiamiento</b>			
Variación neta de préstamos bancarios y deuda a largo plazo en términos reales	852,299	(350,594)	(346,142)
Reducción neta de préstamos bancarios y deuda a largo plazo por actualización a pesos constantes	(68,806)	(291,178)	(444,631)
Dividendos decretados	(268,732)	(275,759)	(42,460)
(Disminución) aumento de capital social	(393,577)	(6,484)	1,260,164
Disminución en la reserva para recompra de acciones	(3,804,043)	(56,672)	0
Disminución en la inversión de los accionistas minoritarios	(42,258)	0	(89,902)
	<u>\$ (3,725,117)</u>	<u>\$ (980,687)</u>	<u>\$ 337,029</u>

## **IV. ADMINISTRACIÓN**

### **1. ESTATUTOS SOCIALES Y OTROS CONVENIOS**

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

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

Es importante mencionar que con fecha 1 de junio de 2001 se publicó en el Diario Oficial de la Federación una reforma a la Ley del Mercado de Valores a cuyas disposiciones han quedado conformados los Estatutos de BIMBO en virtud de su Asamblea Extraordinaria de Accionistas llevada a cabo el día 12 de abril de 2002.

Mediante escritura pública 91,929 del 7 de mayo de 2002, otorgada ante la fe del Licenciado Armando Gálvez Pérez Aragón, titular de la Notaría Pública número 103 del Distrito Federal y pendiente de inscripción por lo reciente de su otorgamiento, se protocolizó la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas celebrada el día 12 de abril de 2002 en la cual se acordó la reforma total de los Estatutos.

#### **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. (Ver “– Aumentos de Capital y Derechos de Preferencia”).

## **Aumentos de capital y derechos de preferencia**

El capital mínimo fijo se podrá aumentar o disminuir por resolución de una Asamblea General Extraordinaria de Accionistas, debiéndose reformar en tal caso los Estatutos, excepto en el caso previsto en la Ley del Mercado de Valores y en los Estatutos en cuanto a la posibilidad de comprar, por parte de BIMBO, sus propias acciones. (Ver “– Recompra por parte de BIMBO de sus propias acciones”). El capital variable, dentro del máximo autorizado, podrá aumentarse o disminuirse por acuerdo de una Asamblea General Ordinaria o Extraordinaria de Accionistas. Los aumentos y disminuciones de capital deberán ser registrados en el libro de variaciones de capital de BIMBO. Cuando existan acciones de voto limitado, en todos los aumentos de capital deberán emitirse acciones de voto limitado en un número mínimo suficiente que permita a los accionistas tenedores de acciones de voto limitado, mantener su mismo porcentaje de tenencia accionaria en la Compañía.

En todos los aumentos de capital, los accionistas de BIMBO tendrán, en proporción al número de acciones de que sean propietarios, preferencia para suscribir un número de acciones suficiente que les permita mantener su tenencia accionaria, excepto por: (i) las emisiones de acciones que se hagan conforme al artículo ochenta y uno (81) de la Ley del Mercado de Valores; (ii) las acciones propias adquiridas que se conviertan en acciones de tesorería y se coloquen entre el público inversionista conforme a dicha Ley del Mercado de Valores; (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.

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.

Cuando una minoría que represente cuando menos el veinticinco por ciento (25%) del capital social representado por acciones con derecho de voto, vote en contra de la emisión de acciones no suscritas, dicha emisión no podrá llevarse a cabo.

Las disminuciones de capital podrán efectuarse para: (i) absorber pérdidas; (ii) reembolsar a los accionistas o para liberar a estos de exhibiciones no realizadas; (iii) amortizar acciones con utilidades no distribuibles; (iv) cancelar acciones que hubiere adquirido temporalmente la Compañía y no las colocare nuevamente entre el público inversionista; o (v) mediante retiro parcial o total. Las disminuciones de capital podrán efectuarse de cualquier otra manera prevista por la Ley.

Las disminuciones de capital para absorber pérdidas se efectuarán proporcionalmente tanto en la parte del capital fijo, como en la del capital variable, sin necesidad de cancelación de acciones. En el caso de disminuciones de capital por amortización de acciones con utilidades distribuibles se efectuarán mediante la amortización de las acciones que resulten seleccionadas por sorteo ante notario o corredor público, o bien, mediante la compra de acciones por la Compañía a través de la BMV.



## **Asambleas de accionistas y derechos de voto**

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

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

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

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

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

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

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

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

Las Asambleas Generales de Accionistas serán convocadas por el Consejo de Administración o por el o los comisarios. Sin embargo, conforme a la Ley de Mercado de Valores vigente, los accionistas que representen cuando menos 10% del capital social, en caso de que se trate de asuntos en los que las acciones de voto limitado tengan derecho a voto, o los accionistas que representen por lo menos 10% de las acciones de las Series "A" y "B", en el caso de que se trate de asuntos en los que las acciones de voto limitado no tengan derecho a voto, podrán pedir por escrito en cualquier momento que el Consejo de Administración o el o los comisarios convoquen a una Asamblea General de Accionistas para discutir los asuntos que se especifiquen en su solicitud. Cualquier accionista, titular de una acción tendrá el derecho a solicitar se convoque a una Asamblea General de Accionistas cuando: (i) no se haya celebrado una Asamblea durante dos ejercicios consecutivos; 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 de Mercado de Valores vigente, los accionistas que representen cuando menos el 10% de una sola serie de acciones podrán pedir por escrito, en cualquier momento, que el Consejo de Administración o los comisarios convoquen a una Asamblea Especial de Accionistas para discutir cualquier asunto que pueda afectar los derechos de una serie de acciones. En caso de que no se hiciera 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.

## **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 Ley del Mercado de Valores 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 aplaze 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; así como el derecho de los accionistas con derecho a voto cuando representen cuando menos del 20% del capital social, a oponerse judicialmente a las resoluciones de las asambleas generales.

## **Consejo de Administración**

La administración de la sociedad estará a cargo de un Consejo de Administración, cuyos integrantes podrán ser accionistas o personas extrañas a la sociedad. El Consejo de Administración estará integrado por un mínimo de cinco (5) y un máximo de veinte (20) Consejeros propietarios, de los cuales cuando menos el veinticinco por ciento (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.

Se entenderá por Consejeros independientes, aquellas personas que seleccionadas por su experiencia, capacidad y prestigio profesional, en ningún caso sean: 1. Empleados o directivos de la sociedad, incluyendo aquellas personas que hubieren ocupado dichos cargos durante el año inmediato anterior; 2. Accionistas que sin ser empleados 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. 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 concubinarios, 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.

## Facultades del Consejo

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.

II. La designación de la o las personas responsables de la adquisición y colocación de acciones propias, en los términos de la Ley del Mercado de Valores; y

III. La determinación sobre el sentido en que deban ser emitidos los votos correspondientes a las acciones propiedad de la Compañía, en las Asambleas Generales Extraordinarias y Ordinarias de accionistas de las sociedades en que sea titular de la mayoría de las acciones y la designación de apoderados.

Por su parte, las facultades del Consejo de Administración que requieren aprobación de la Asamblea son: La adquisición y enajenación de acciones y partes sociales de otras sociedades, en el entendido de que el Consejo de Administración requerirá de la autorización de la Asamblea General Ordinaria de Accionistas para aprobar, en todo caso, la adquisición o enajenación de dichas acciones o partes sociales o el ejercicio del derecho de retiro en los siguientes supuestos: a) cuando el valor de adquisición de acciones o partes sociales de otra sociedad, por virtud de una o varias adquisiciones simultáneas o sucesivas, exceda del veinte por ciento del valor del capital contable, según el último estado de posición financiera de la Compañía; b) cuando el valor de la enajenación de acciones o partes sociales de otras sociedades por virtud de una o de varias enajenaciones simultáneas o sucesivas, excedan el veinte por ciento del valor del capital contable, según el último estado de posición financiera de la Compañía; c) para el retiro que corresponda a las acciones de alguna de las sociedades de capital variable de que sea accionista la Compañía cuando ello represente, por virtud de uno o varios actos simultáneos o sucesivos, el reembolso de acciones cuyo valor exceda del veinte por ciento del valor del capital contable de la Compañía, según el último estado de su posición financiera. Se requerirá asimismo, la aprobación de la Asamblea General Ordinaria de Accionistas en el caso de que el retiro implique, por virtud de uno o varios actos simultáneos o sucesivos, la pérdida del control de la sociedad de que se trate, cuyas actividades sean coincidentes con las actividades de la Compañía. Cuando la compra o venta de acciones o partes sociales de otra sociedad en la que la Compañía sea accionista se realice de o a empresas en las que la Compañía sea propietaria de más del cincuenta y uno por ciento de su capital o por cualquier otra forma que tenga el control de la misma, no se aplicará lo establecido en los incisos a), b) y c) de este párrafo.

Dentro de las facultades delegables del Consejo de Administración que no requieren aprobación de la Asamblea, se encuentran: 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: Finalmente, entre las modificaciones más relevantes a los Estatutos, se encuentra la relativa a la autorización necesaria del Consejo de Administración cuando se adquiera el 3% o más de las acciones de la Compañía. La Asamblea de Accionistas podrá limitar o reglamentar dichas facultades. (Ver “– Otros Contratos y Convenios”).

## **Comités**

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

La Compañía podrá contar con un Comité de Evaluación y Compensación mismo que estará integrado por miembros del consejo de administración, el cual analizará y aprobará cualquier forma de compensación que se haga a los funcionarios y las políticas generales de compensación de empleados de la sociedad y sus subsidiarias, sin perjuicio de las facultades del Consejo de Administración.

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

La Compañía podrá contar con un Comité de Finanzas y Planeación que igualmente estará formado por miembros del consejo de administración y tendrá 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.

### ***Comité de Auditoría***

La Compañía contará también con un Comité de Auditoría, el cual estará conformado por consejeros, de los cuales, el Presidente y la mayoría tendrán el carácter de independientes. El Comité de Auditoría tendrá, entre otras, 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; 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; y f) coordinar las labores del auditor o auditores internos, externos y del Comisario o Comisarios de la Compañía.

## **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 precio promedio de cotización en bolsa, obtenido durante los últimos treinta días de cotización anteriores a la fecha en que el retiro deba surtir efectos; o (ii) el valor contable de las acciones de acuerdo al estado de posición financiera correspondiente al cierre del ejercicio en que dicho retiro deba surtir efecto, previamente aprobado por la Asamblea General Ordinaria de Accionistas. El precio de reembolso será pagado a partir del día siguiente al de la celebración de la Asamblea General Ordinaria de Accionistas que haya aprobado el estado de posición financiera.

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

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

Conforme a sus Estatutos, BIMBO puede comprar sus acciones a través de la BMV, a precio corriente de mercado, sin que resulte aplicable lo establecido en el artículo 134 de la Ley General de Sociedades

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

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.

En tanto pertenezcan las acciones en cuestión a la Compañía, no podrán ser representadas en Asambleas de accionistas de cualquier clase.

Las acciones propias que pertenezcan a la Compañía o, en su caso, las acciones de tesorería a que se refiere este inciso, 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.

### **Dividendos y derechos en liquidación**

Dentro de los tres primeros meses de cada año, el Consejo de Administración preparará los estados financieros de BIMBO correspondientes al ejercicio anterior, a fin de que los mismos sean aprobados por la Asamblea General Anual Ordinaria de Accionistas. De las utilidades netas obtenidas durante el ejercicio social de que se trate, se separará el 5% para constituir y si fuera necesario, reconstituir la reserva legal, hasta que dicha reserva alcance una cantidad igual a 20% del capital social. (Ver la Nota 12 a los Estados Financieros Anuales).

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

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

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

## **Otras Cláusulas**

### ***Cláusula de extranjería***

De acuerdo a lo requerido por la legislación mexicana, los Estatutos prevén que los accionistas extranjeros que la sociedad tenga o llegare a tener quedan obligados por ese solo hecho, formalmente con la Secretaría de Relaciones Exteriores a considerarse como nacionales respecto de las acciones de la sociedad que adquieran o de que sean titulares, así como de los bienes, derechos, autorizaciones, participaciones o intereses de que sea titular la sociedad, así como de los derechos y obligaciones que deriven de los contratos en que sea parte la sociedad con autoridades mexicanas, y a no invocar, por lo mismo, la protección de sus gobiernos, bajo la pena, en caso contrario, de perder en beneficio de la Nación Mexicana las participaciones sociales que hubieren adquirido.

### ***Jurisdicción***

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

### ***Duración***

En términos de los Estatutos, la duración legal de BIMBO es indefinida.

### ***Derecho de separación***

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

### ***Acciones en contra de los consejeros***

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

### ***Conflicto de interés de los accionistas o consejeros***

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

Asimismo, el consejero que en cualquier operación tenga un interés opuesto al de la Compañía deberá manifestarlo a los demás consejeros y abstenerse de toda deliberación y resolución. El consejero que contravenga lo anterior será responsable de los daños y perjuicios que se causen a BIMBO.

### ***Suspensión de resoluciones de los accionistas***

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

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

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

### **Otros contratos y convenios**

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 si 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.

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.

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



## 2. ADMINISTRADORES Y ACCIONISTAS

### CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

De acuerdo con los Estatutos aprobados por la Asamblea General de Accionistas del 12 de abril de 2002, se determinó que la administración de la Compañía quedará encomendada a un Consejo de Administración. Dicho Consejo de Administración deberá estar integrado por el número de miembros que determine la Asamblea General Ordinaria de Accionistas, que en ningún caso deberá ser inferior a cinco ni superior a 20 consejeros propietarios, de los cuales al menos el 25% deberán ser independientes. Por cada consejero propietario se designará a su respectivo suplente. El Consejo de Administración nombrado o ratificado durante la Asamblea General Ordinaria de Accionistas, celebrada el 12 de abril de 2002, está integrado actualmente por 17 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	Antigüedad en el Consejo
Roberto Servitje Sendra	27	Presidente	Jaime Chico Pardo	
Henry Davis Signoret	3	Consejero	Paul Davis Carstens	
José Antonio Fernández Carbajal	3	Consejero	Javier Fernández Carbajal	
José Luis González González	9	Consejero	Luis B. González Ortiz	
Jaime Jorba Sendra	27	Consejero	Jaime Jorba Servitje	
Mauricio Jorba Servitje	8	Consejero	Luis Jorba Servitje	
Francisco Laresgoiti Hernández	7	Consejero	Fernando Lerdo de Tejada	
José Ignacio Mariscal Torroella	15	Consejero	Oscar Ortiz Sahagún	
María Isabel Mata Torrallardona	1	Consejero	Carlos Mata Alvarez	
Víctor Milke Aüais	21	Consejero	Víctor Milke García	
Raúl Obregón del Corral	7	Consejero	Juan M. Márquez Anaya	
Roberto Quiroz Montero	7	Consejero	Rosa María Mata T.	
Alexis E. Rovzar de la Torre	2	Consejero/Secretario	Alberto Sepúlveda Cosío	1
Lorenzo Sendra Mata	23	Consejero	Víctor Gavito Marco	
Daniel Servitje Montull	10	Consejero	Rafael Velez Valadez	
María del Carmen Servitje Montull	1	Consejero	Nicolás Mariscal Torroella	
Claudio Terrein Decottignies	23	Consejero	Jean M. Terrein Leautaud	
Juan Mauricio Gras Gas(1)	19	Comisario	Walter Frassetto Valdés(2)	7

(1) y (2) Corresponden al comisario propietario y comisario suplente de Grupo Bimbo y no forman parte del Consejo de Administración.

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

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

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

*Henry Davis Signoret* es Presidente de Promotora DAC. Es miembro del Consejo de Administración de Nacional de Drogas I.A.P. y de Grupo Financiero IXE.

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

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

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

*Mauricio Jorba Servitje* es miembro del Consejo de Administración de VIDAX.

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

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

*María Isabel Mata Torrallardona* es miembro del Consejo de Administración de Tepeyac, A.C.

*Víctor Milke Auais* es Director General de Corporación Premium.

*Raúl Obregón del Corral* es Director Corporativo de Grupo BAL. Es miembro del Consejo de Administración de: Industrias Peñoles, S.A. de C.V., Crédito Afianzador, Grupo Palacio de Hierro, Valores Mexicanos, Casa de Bolsa, S.A. de C.V. y Arrendadora Valmex.

*Roberto Quiroz Montero* es Presidente del Consejo de Administración y Director General de Servicios Administrativos Trébol. Es Presidente del Consejo de Administración de Derivados Metal Orgánicos, Esmaltes y Colorantes Cover y miembro del Consejo de Administración de Tepeyac, A.C.

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

*Lorenzo Sendra Mata* es Presidente del Consejo de Administración de Proarce, S.A. de C.V. Es miembro del Consejo de Administración de NOVACEL, Fundación Ronald McDonald y Fomento de Nutrición y Salud.

*Daniel Servitje Montull* es miembro del Consejo de Administración de Coca Cola Femsa, S.A. de C.V., FICSAC (Universidad Iberoamericana), Grupo Financiero Banamex, HP Latin y American Advisory Board.

*María del Carmen Servitje Montull* es miembro del Consejo de Administración de la Fundación Mexicana para la Salud y miembro del Consejo Técnico del Departamento de Ciencias Religiosas de la Universidad Iberoamericana.

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

#### ***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.

II. La designación de la o las personas responsables de la adquisición y colocación de acciones propias, en los términos de la Ley del Mercado de Valores; y

III. La determinación sobre el sentido en que deban ser emitidos los votos correspondientes a las acciones propiedad de la Compañía, en las Asambleas Generales Extraordinarias y Ordinarias de accionistas de las sociedades en que sea titular de la mayoría de las acciones y la designación de apoderados.

Por su parte, las facultades del Consejo de Administración que requieren aprobación de la Asamblea son: La adquisición y enajenación de acciones y partes sociales de otras sociedades, en el entendido de que el Consejo de Administración requerirá de la autorización de la Asamblea General Ordinaria de Accionistas para aprobar, en todo caso, la adquisición o enajenación de dichas acciones o partes sociales o el ejercicio del derecho de retiro en los siguientes supuestos: a) cuando el valor de adquisición de acciones o partes sociales de otra sociedad, por virtud de una o varias adquisiciones simultáneas o sucesivas, exceda del veinte por ciento del valor del capital contable, según el último estado de posición financiera de la Compañía; b) cuando el valor de la enajenación de acciones o partes sociales de otras sociedades por virtud de una o de varias enajenaciones simultáneas o sucesivas, excedan el veinte por ciento del valor del capital contable, según el último estado de posición financiera de la Compañía; c) para el retiro que corresponda a las acciones de alguna de las sociedades de capital variable de que sea accionista la Compañía cuando ello represente, por virtud de uno o varios actos simultáneos o sucesivos, el reembolso de acciones cuyo valor exceda del veinte por ciento del valor del capital contable de la Compañía, según el último estado de su posición financiera. Se requerirá asimismo, la aprobación de la Asamblea General Ordinaria de Accionistas en el caso de que el retiro implique, por virtud de uno o varios actos simultáneos o sucesivos, la pérdida del control de la sociedad de que se trate, cuyas actividades sean coincidentes con las actividades de la Compañía. Cuando la compra o venta de acciones o partes sociales de otra sociedad en la que la Compañía sea accionista se realice de o a empresas en las que la Compañía sea propietaria de más del cincuenta y uno por ciento de su capital o por cualquier otra forma que tenga el control de la misma, no se aplicará lo establecido en los incisos a), b) y c) de este párrafo.

Dentro de las facultades delegables del Consejo de Administración que no requieren aprobación de la Asamblea, se encuentran: 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: Finalmente, entre las modificaciones más relevantes a los Estatutos, se encuentra la relativa a la autorización necesaria del Consejo de Administración cuando se adquiriera el 3% o más de las acciones de la Compañía. La Asamblea de Accionistas podrá limitar o reglamentar dichas facultades. (Ver “– Otros Contratos y Convenios”).

#### **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 y criterios contables y de información seguidos por la Compañía. El actual comisario propietario de BIMBO es Juan Mauricio Gras Gas, socio de la firma Ruiz, Urquiza, despacho externo que actualmente audita al Grupo. Walter Frassetto Valdés es comisario suplente.

## PRINCIPALES FUNCIONARIOS

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

Nombre	Cargo	Edad	Años en el Grupo	Funcionario desde
Roberto Servitje Sendra	Presidente del Consejo	74	56	1956
Daniel Servitje Montull	Director General de Grupo Bimbo	43	20	1987
Rafael Velez Valadez	Director General de Bimbo, S.A. de C.V.	61	35	1970
Lorenzo Sendra Mata	Director General Comercial de Bimbo, S.A. de C.V.	64	44	1975
Miguel A. Espinoza Ramírez	Director General Comercial de Bimbo, S.A. de C.V.	44	21	1985
Pablo Elizondo Huerta	Director de Proyectos de Bimbo, S.A. de C.V.	48	25	1987
Rosalío Rodríguez Rosas	Director de Operaciones de Bimbo, S.A. de C.V.	49	26	1987
Javier A. González Franco	Director General de Barcel, S.A. de C.V.	46	25	1982
Juan Muldoon Barrera	Director General de BBU	42	11	1992
Gabino Gómez Carbajal	Director General de Latinoamérica	43	20	1989
Fernando Sotomayor Saad	Director de Nuevos Negocios	47	24	1987
Reynaldo Reyna Rodríguez	Director del Corporativo	46	1	2001
Guillermo Quiroz Abed	Director de Administración y Finanzas	49	3	1999
Guillermo Sánchez Arrieta	Director de Auditoría Operacional	48	23	1978
Javier Millán Dehesa	Director de Personal y Relaciones	53	24	1981

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

*Daniel Servitje Montull* es el Director General de BIMBO desde 1997. Realizó estudios de maestría. Prestó sus servicios en Grupo Cifra antes de entrar a BIMBO hace 20 años. Es funcionario del Grupo desde 1987, ocupando puestos tales como Subdirector de Organización Bimbo, Director de Organización Marinela, y Vicepresidente de BIMBO. Es miembro del Consejo de Administración de Coca Cola Femsa, S.A. de C.V., FICSAC (Universidad Iberoamericana), Grupo Financiero Banamex, HP Latin y American Advisory Board.

*Rafael Velez Valadez* es Director General de Bimbo, S.A. de C.V. desde julio de 2001. Tiene estudios de Ingeniería Química. Ingresó al Grupo en 1967 y desde 1970 ha sido funcionario de éste, donde ha ocupado los cargos de Gerente General de Bimbo del Golfo, Bimbo Occidente, Marinela Occidente, Gerente General de Marinela en la Ciudad de México, Gerente General de Bimbo en la Ciudad de México, Subdirector General Corporativo, Director General Corporativo desde 1994 a 2000 y Director General Organización Latinoamérica de julio de 2000 a junio de 2001. Es miembro del Consejo de Afore Garante, Vicechairman del Consejo del American Institute of Baking en Kansas y miembro del Consejo de Quality Bakery Association en Nueva York. Ha sido nombrado por la revista Industria Alimenticia en 1998 como "Ejecutivo del Año".

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

*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 Regional de Chihuahua. Ha colaborado en el Grupo desde 1981 ocupando diversos puestos como Director de Barcel, Director Administrativo de Organización Barcel hasta diciembre de 2001. Actualmente es Presidente de la Sección 106 de fabricantes de botanas de CANACINTRA.

*Pablo Elizondo Huerta* es Director de Proyectos de Bimbo, S.A. de C.V. desde enero de 2002. Tiene estudios de Ingeniería Química por la Universidad Nacional Autónoma de México. Ingresó al Grupo en 1977 y es funcionario desde 1987. Ha sido Gerente General de Wonder en la Ciudad de México, Gerente General de Bimbo en Hermosillo, Director de Organización Latinoamérica hasta junio de 2000 y Director General del Corporativo Central hasta septiembre de 2001.

*Rosalio Rodríguez Rosas* es Director de Operaciones de Bimbo, S.A. de C.V. desde diciembre de 2001. Tiene estudios de licenciatura de la Escuela Nacional en Ciencias Biológicas y una especialidad en Ingeniería Bioquímica en el Instituto Politécnico Nacional, cuenta con un Diplomado en Harvard bajo el programa AMP (Advance Management Program). Ingresó al Grupo en 1976 y desde 1987 ha sido funcionario del mismo ocupando diferentes posiciones, tales como, Gerente de Investigación y Desarrollo, Director Técnico de Organización Bimbo, Director Corporativo de Manufactura, Director del Corporativo México y Empresas Corporativas desde julio de 2000 hasta diciembre de 2001.

*Javier Augusto González Franco* es Director General de Barcel, S. A. de C.V. desde diciembre de 2001. Posee el título de Ingeniero Químico y una maestría en Administración. Ingresó al Grupo en 1977 y desde 1982 ha sido funcionario del mismo, desempeñando varios puestos, entre los últimos Subdirector General de Organización Latinoamérica y Subdirector General de Organización Bimbo hasta diciembre de 2001.

*Juan Muldoon Barrena* es Director General de BBU desde 1998. Cuenta con la licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad Iberoamericana. Ingresó al Grupo en 1990 ocupando diversos puestos en el corporativo. En 1992 fue designado Gerente General en Ideal, S.A., pasando a ser Subdirector en Organización Latinoamérica de 1996 hasta 1998.

*Gabino Gómez Carbajal* es Director General Organización Latinoamérica desde junio de 2001. Tiene estudios de licenciatura en mercadotecnia y un posgrado en Alta Dirección de Empresas del IPADE. Se unió al Grupo en 1981 y ha sido funcionario desde 1989, entre los principales puestos que ha ocupado se encuentran: Vicepresidente de la División de Desarrollo de Negocios, Subdirector en Organización Bimbo hasta agosto del 2000 y Subdirector en Organización Latinoamérica hasta mayo del 2001.

*Fernando Sotomayor Saad* es Director de Nuevos Negocios desde abril de 2000. Tiene estudios de licenciatura de Administración de Empresas en Universidad La Salle y es egresado del Programa de Alta Dirección de Empresas del IPADE. Se unió al Grupo en 1978, ocupando diversos puestos como Subgerente General de Panificación Bimbo, Gerente General de Bimbo en Toluca y Gerente General de Productos Marinela.

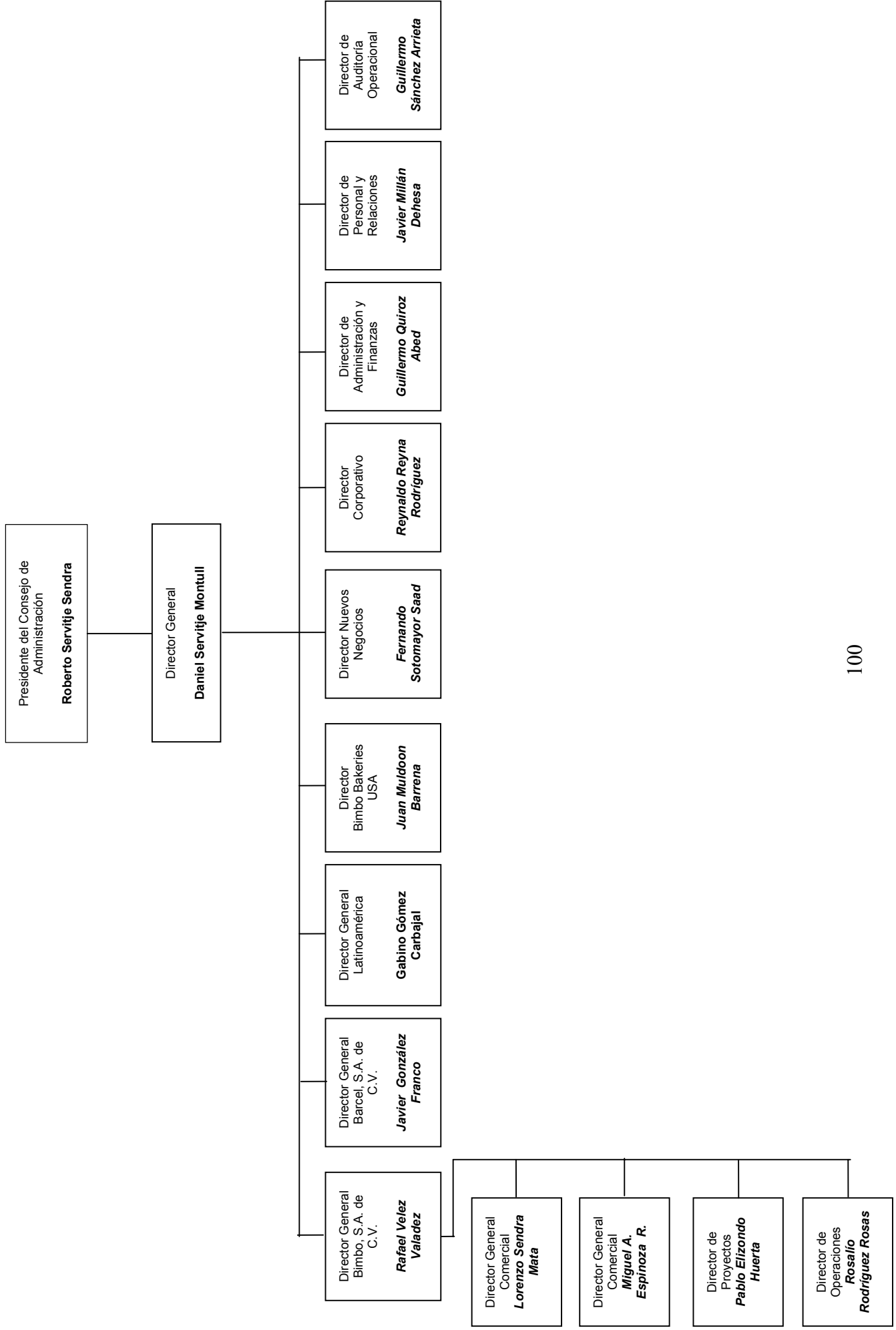
*Reynaldo Reyna Rodríguez* es Director del Corporativo desde septiembre de 2001. Estudió en el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey la carrera de Ingeniería Industrial y de Sistemas y la maestría en Investigación de Operaciones y Finanzas en Wharton, en la Universidad de Pensilvania.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

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

*Guillermo Sánchez Arrieta* es Director de Auditoría Operacional desde octubre de 1998 a la fecha. Es Contador Público por la Universidad Autónoma de Hidalgo. 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.

*Javier Millán Dehesa* es Director de Personal y Relaciones de BIMBO desde hace 21 años. Ha colaborado con el Grupo durante 24 años ocupando los puestos de 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.

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



## **COMPENSACIONES**

Las compensaciones a los Consejeros son determinadas por la Asamblea General Ordinaria de Accionistas. Esta compensación, a partir de la Asamblea General Ordinaria de Accionistas celebrada el 12 de abril del 2002, es de \$12,000 pesos por sesión a la que asistan y de \$12,000 pesos anuales.

En relación con el monto total de las compensaciones pagadas a los principales funcionarios por el ejercicio social terminado el 31 de diciembre del 2001, este monto ascendió a aproximadamente 0.35% del total de los gastos de operación consolidados de la Compañía.

## **PLAN DE OPCIONES PARA DIRECTIVOS Y EJECUTIVOS**

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

## **COMITÉS**

La Compañía cuenta con los siguientes comités:

### **Comité Ejecutivo**

El Comité Ejecutivo está integrado por los señores Richard E. Bay, Joe Dangelmaier, Alberto Díaz Rodríguez, Pablo Elizondo Huerta, Miguel Angel Espinoza Ramírez, Gabino Gómez Carbajal, Javier González Franco, Javier Millán Dehesa, Juan Muldoon Barrena, Guillermo Quiroz Abed, Reynaldo Reyna Rodríguez, Rosalío Rodríguez Rosas, Guillermo Sánchez Arrieta, Lorenzo Sendra Mata, Daniel Servitje Montull, Fernando Sotomayor Saad y Rafael Velez Valadez. La función de este comité es la de evaluar, en forma periódica, los resultados de la operación y venta del Grupo, así como revisar el cumplimiento de los diversos planes estratégicos del Grupo y realizar, también en forma periódica, la degustación de productos.

### **Comité de Auditoría**

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

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

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



## Comité de Finanzas y Planeación

El Comité de Finanzas y Planeación está integrado por los señores Claudio Terreín Decottignies, José Luis González González, Mauricio Jorba Servitje, José Ignacio Mariscal Torroella, Raúl Obregón del Corral, Lorenzo Sendra Mata, Daniel Servitje Montull y Guillermo Quiroz Abed. La función de este comité es apoyar al Consejo de Administración en: la evaluación de la estrategia de largo plazo del negocio y de las principales políticas de inversión y financiamiento; identificar los factores de riesgo a los que está sujeta la Compañía y evaluar los criterios para su administración; analizar y aprobar adquisiciones y enajenaciones de activos menores al equivalente de diez (10%) de los activos totales de la sociedad; y, el otorgamiento de garantías menores al equivalente de treinta (30%) de los activos totales de la sociedad.

### ACCIONISTAS PRINCIPALES

El número de acciones autorizadas a la fecha del presente Informe 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 30 de abril de 2002:

Nombre	No. de acciones	% del Capital Social
Normaciel, S.A. De C.V.	434,185,485	36.9%
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.	49,197,077	4.1%
Distribuidora Comercial Senda, S.A. De C.V.	44,740,000	3.8%
Fideicomiso Banamex 14483-3	42,967,349	3.7%
Marlupag, S.A. de C.V.	40,303,384	3.4%
Fideicomiso Banamex 14484-1	14,270,717	1.2%
Grupo de accionistas personas físicas y morales <sup>(1)</sup>	128,199,954	10.9%
Total	946,891,628	80.5%

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

### 3. AUDITORES

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

#### **4. OPERACIONES CON PERSONAS RELACIONADAS Y CONFLICTOS DE INTERÉS**

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

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

Para mayor detalle acerca de las operaciones con personas relacionadas, ver la Nota 8 de los Estados Financieros Auditados.

## V. MERCADO ACCIONARIO

### 1. ESTRUCTURA ACCIONARIA

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

### 2. COMPORTAMIENTO DE LA ACCIÓN EN EL MERCADO DE VALORES

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

Ejercicios terminados el 31 de diciembre	Pesos Nominales por Acción Serie "A" (1)			Volumen de operación de Acciones Serie "A" (1)
	Máximo	Mínimo	Cierre	
1997	18.1	10.2	18.1	115,419,172
1998	21.9	12.0	18.4	129,604,000
1999	22.3	14.0	20.5	221,662,000
2000	21.1	11.4	13.2	196,461,000
2001	23.0	11.1	17.9	385,156,831

		Pesos Nominales por Acción Serie "A" (1)			Volumen de operación de Acciones Serie "A" (1)
		Máximo	Mínimo	Cierre	
2000	1 <sup>er</sup> trimestre	21.1	13.8	14.6	84,203,000
	2 <sup>o</sup> trimestre	15.8	11.6	15.2	45,841,000
	3 <sup>er</sup> trimestre	16.2	13.8	15.4	41,595,000
	4 <sup>o</sup> trimestre	15.5	11.4	13.2	24,822,000
2001	1 <sup>er</sup> trimestre	13.5	11.1	13.3	48,023,100
	2 <sup>o</sup> trimestre	16.1	12.4	15.9	49,733,200
	3 <sup>er</sup> trimestre	23.0	15.7	21.2	275,116,731
	4 <sup>o</sup> trimestre	21.2	17.3	17.9	12,283,800

		Pesos Nominales por Acción Serie "A" (1)			Volumen de operación de Acciones Serie "A" (1)
		Máximo	Mínimo	Cierre	
2001	Noviembre	17.9	17.8	17.8	127,300
	Diciembre	19.1	17.5	17.9	2,822,000
2002	Enero	19.9	17.4	19.0	7,019,200
	Febrero	19.9	18.7	19.6	3,355,900
	Marzo	25.0	19.6	23.8	5,815,600
	Abril	24.2	21.7	22.9	7,394,100
	Mayo	23.3	22.2	22.8	6,655,900

(1) Fuente: BMV. Las cifras aquí referidas reflejan el número de acciones representativas del capital social de BIMBO después de haber dado efecto a una división ("split") de acciones el 5 de marzo de 1998, como si tal cantidad de acciones hubiera existido desde 1997.

## **VI. ANEXOS**

**COMISION NACIONAL BANCARIA Y DE VALORES**  
**Vicepresidencia de Supervisión Bursátil**  
**Dirección General de Supervisión de Mercados**  
**Av. Insurgentes Sur No. 1971,**  
**Torre Sur, 9º. piso,**  
**Colonia Guadalupe Inn,**  
**01020 México, D.F.**

**At'n.: C.P. Ricardo Piña Gutiérrez**  
**Director de Vigilancia de Emisoras**

**C.P. Rafael Colado Ibarreche**  
**Subdirector de Vigilancia de Emisoras**

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

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

2. Que hemos revisado el informe anual de fecha 24 de junio de 2002, correspondiente al ejercicio de 2001 de Grupo Bimbo, S.A. de C.V., el cual fue elaborado con base en la información proporcionada por funcionarios de esta sociedad, estando de acuerdo con su contenido. Asimismo, no tenemos conocimiento de información relevante que haya sido omitida o falseada en dicho informe o de que éste contenga información que pudiera inducir a error a los inversionistas.

A t e n t a m e n t e



---

Daniel Servitje Montull  
Director General



---

Guillermo Quiroz Abad  
Director de Administración y Finanzas

## **2. ESTADOS FINANCIEROS ANUALES AUDITADOS**

A continuación se presentan los Estados Financieros Anuales Auditados consolidados de Grupo Bimbo al 31 de diciembre de 2001, 2000 y 1999, junto con sus Notas respectivas.

## AVISO DE GRUPO BIMBO

Grupo Bimbo, S.A. de C.V. (Bimbo) (BMV: BIMBO A) informa al público inversionista que, en los estados financieros consolidados de Grupo Bimbo, S.A. de C.V. y Subsidiarias al 31 de diciembre de 2001, 2000 y 1999, que se incluyen en nuestro Informe Anual de 2001, existe una imprecisión en la Nota 14 en cuanto a los datos de 1999 por área geográfica.

Dicha imprecisión afecta las cifras incluidas en el cuadro de referencia, sin modificar los totales correspondientes. El cuadro modificado es el siguiente:

	1999			
	México	EUA	OLA	Total
Ventas netas	<u>\$ 23,974,409</u>	<u>\$ 5,268,655</u>	<u>\$ 1,944,807</u>	<u>\$ 31,187,871</u>
Utilidad (pérdida) de operación	<u>\$ 3,320,379</u>	<u>\$ 43,668</u>	<u>\$ (94,328)</u>	<u>\$ 3,269,719</u>
Utilidad neta	<u>\$ 2,629,586</u>	<u>\$ (115,262)</u>	<u>\$ (145,964)</u>	<u>\$ 2,368,360</u>
Depreciación y amortización	<u>\$ 784,943</u>	<u>\$ 232,725</u>	<u>\$ 154,278</u>	<u>\$ 1,171,946</u>
Utilidad (pérdida de operación, más Depreciación y amortización (EBITDA))	<u>\$ 4,105,322</u>	<u>\$ 276,393</u>	<u>\$ 59,950</u>	<u>\$ 4,441,665</u>
Activos totales	<u>\$ 17,329,235</u>	<u>\$ 4,890,162</u>	<u>\$ 2,522,792</u>	<u>\$ 24,742,189</u>
Pasivos totales	<u>\$ 6,913,886</u>	<u>\$ 704,677</u>	<u>\$ 619,958</u>	<u>\$ 8,238,521</u>

México, D.F. a 13 de junio de 2002.



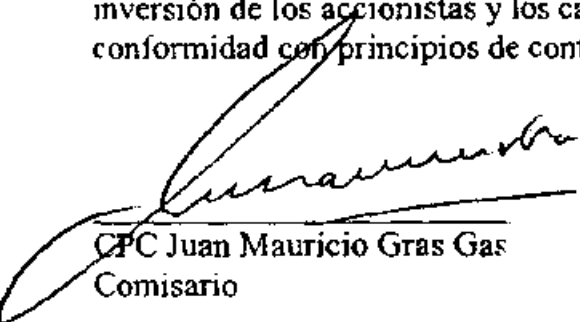
**A los Señores Accionistas de  
Grupo Bimbo, S.A. de C.V.,**

En mi carácter de comisario y en cumplimiento de lo dispuesto en el Artículo 166 de la Ley General de Sociedades Mercantiles y los estatutos de Grupo Bimbo, S.A. de C.V., rindo a ustedes mi dictamen sobre la veracidad, suficiencia y razonabilidad de la información que ha presentado a ustedes el H. Consejo de Administración, en relación con la marcha de la Sociedad por el año terminado el 31 de diciembre de 2001.

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

Asimismo, he revisado el balance general, individual y consolidado de la Compañía al 31 de diciembre de 2001 y sus correspondientes estados de resultados, de inversión de los accionistas y de cambios en la situación financiera por el año terminado en esa fecha, los cuales se someten a la consideración de esta H. Asamblea para su información y aprobación. Para rendir este informe también me he apoyado en los dictámenes que sobre dichos estados financieros emiten en esta fecha los señores Ruiz, Urquiza y Cía., S.C., auditores independientes de la Sociedad.

En mi opinión, los criterios y políticas contables y de información seguidos por la Sociedad y considerados por los administradores para preparar la información financiera presentada por los mismos, son adecuados y suficientes y se aplicaron en forma consistente con el ejercicio anterior, por lo tanto, la información presentada por los administradores refleja en forma veraz, razonable y suficiente la información financiera de Grupo Bimbo, S.A. de C.V. al 31 de diciembre de 2001 y los resultados de sus operaciones, las variaciones en la inversión de los accionistas y los cambios en su situación financiera por el año terminado en esa fecha, de conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados en México.



CPC Juan Mauricio Gras Gas  
Comisario

4 de marzo de 2002



**ANDERSEN**

**Ruiz, Urquiza y Cía., S.C.**

Bosque de Duraznos 127  
Bosques de las Lomas  
11700 México, DF  
México

Tel 55 5246 6000  
Fax 55 5246 6001

[www.andersen.com.mx](http://www.andersen.com.mx)

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

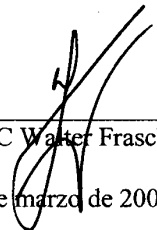
Hemos examinado los balances generales consolidados de GRUPO BIMBO, S.A. DE C.V. Y SUBSIDIARIAS al 31 de diciembre de 2001, 2000 y 1999 y los estados consolidados de resultados, de inversión de los accionistas y de cambios en la situación financiera que les son relativos, por los años que terminaron en esas fechas. Dichos estados financieros consolidados son responsabilidad de la Administración de la Compañía. Nuestra responsabilidad consiste en expresar una opinión sobre los mismos con base en nuestras auditorías. Los estados financieros de ciertas subsidiarias consolidadas, que representan el 8%, 6% y 7% de los activos totales en 2001, 2000 y 1999, respectivamente y el 7%, 8% y 10% de las ventas netas consolidadas en 2001, 2000 y 1999, respectivamente, fueron examinados por otros auditores independientes, en cuyos informes nos hemos basado para expresar nuestra opinión con respecto a las cantidades relativas a tales subsidiarias.

Nuestros exámenes fueron realizados de acuerdo con normas de auditoría generalmente aceptadas en México, las cuales requieren que la auditoría sea planeada y realizada de tal manera que permita obtener una seguridad razonable de que los estados financieros no contienen errores importantes y de que están preparados de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados en México. La auditoría consiste en el examen, con base en pruebas selectivas, de la evidencia que soporta las cifras y revelaciones de los estados financieros; asimismo, incluye la evaluación de los principios de contabilidad utilizados, de las estimaciones significativas efectuadas por la Administración y de la presentación de los estados financieros tomados en su conjunto. Consideramos que nuestros exámenes y los reportes 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 2000, las compañías adoptaron las disposiciones del nuevo Boletín D-4, "Tratamiento contable del impuesto sobre la renta y de la participación de los trabajadores en la utilidad", emitido por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. Consecuentemente, registraron el efecto diferido activo o pasivo de impuesto sobre la renta, impuesto al activo y participación de los trabajadores en las utilidades, con base en el efecto acumulado de las partidas temporales a la fecha del balance, como un activo o pasivo a largo plazo. El efecto neto acumulado inicial de la adopción de este boletín, fue reconocer un pasivo a largo plazo para impuesto sobre la renta diferido de \$1,776,820,000, con cargo a la inversión de los accionistas. Asimismo, la provisión para impuesto sobre la renta al 31 de diciembre de 2001 y 2000 se disminuyó en \$100,926,000 y \$330,975,000 respectivamente, por los efectos diferidos del año.

En nuestra opinión, basada en nuestros exámenes y en los informes de otros auditores a los que se hace referencia anteriormente, los estados financieros consolidados adjuntos presentan razonablemente, en todos los aspectos importantes, la situación financiera de Grupo Bimbo, S.A. de C.V. y Subsidiarias al 31 de diciembre de 2001, 2000 y 1999 y los resultados de sus operaciones, la inversión de los accionistas y los cambios en su situación financiera por los años que terminaron en esas fechas, de conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados en México.

Ruiz, Urquiza y Cía., S. C.



---

CPC Walter Fraschetto

4 de marzo de 2002

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

Balances generales consolidados al 31 de diciembre de 2001, 2000 y 1999  
Expresados en miles de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2001

Activo	2001		2000		1999	
	\$		\$		\$	
<b>Circulante:</b>						
Efectivo y valores realizables	761,710	\$ 4,465,016	\$ 2,544,641			
Cuentas y documentos por cobrar, neto	3,011,566	2,368,668	2,377,831			
Cuentas por cobrar por venta de subsidiaria	-	-	1,048,677			
Inventarios	719,861	725,100	811,067			
Pagos anticipados	76,865	67,875	34,215			
<b>Total del activo circulante</b>	<b>4,570,002</b>	<b>7,626,659</b>	<b>6,816,431</b>			
<b>Inversión en acciones y obligaciones</b>	<b>616,327</b>	<b>540,248</b>	<b>606,738</b>			
<b>Propiedades, planta y equipo, neto</b>	<b>13,787,186</b>	<b>13,647,351</b>	<b>13,757,193</b>			
<b>Crédito mercantil, neto</b>	<b>2,549,278</b>	<b>2,651,366</b>	<b>3,035,046</b>			
<b>Otros activos</b>	<b>808,258</b>	<b>568,884</b>	<b>526,781</b>			
<b>\$</b>	<b>22,331,051</b>	<b>\$ 25,035,108</b>	<b>\$ 24,742,189</b>			
<b>Pasivo e inversión de los accionistas</b>						
<b>Circulante:</b>						
Préstamos bancarios y porción circulante de la deuda a largo plazo	381,202	\$ 1,446,054	\$ 728,315			
Cuentas por pagar a proveedores	1,600,881	1,359,706	1,349,924			
Otras cuentas por pagar y pasivos acumulados	1,498,848	1,555,241	1,535,059			
Partes relacionadas	-	180,274	68,297			
Impuesto sobre la renta	-	-	123,826			
Participación de los trabajadores en las utilidades	299,963	339,903	320,225			
<b>Total del pasivo circulante</b>	<b>3,780,894</b>	<b>4,881,178</b>	<b>4,125,646</b>			
<b>Impuesto sobre la renta a largo plazo</b>	<b>14,547</b>	<b>14,790</b>	<b>49,580</b>			
<b>Impuesto sobre la renta diferido</b>	<b>1,411,162</b>	<b>1,479,369</b>	<b>-</b>			
<b>Deuda a largo plazo</b>	<b>4,552,129</b>	<b>2,703,784</b>	<b>4,063,295</b>			
<b>Total del pasivo</b>	<b>9,758,732</b>	<b>9,079,121</b>	<b>8,238,521</b>			
<b>Inversión de los accionistas:</b>						
Capital social	6,209,472	6,603,055	6,609,539			
Reserva para recompra de acciones	743,591	139,704	196,376			
Utilidades acumuladas	10,848,988	14,027,362	12,280,097			
Efecto acumulado de impuesto sobre la renta diferido	(1,776,820)	(1,776,820)	-			
Resultado acumulado por actualización	(3,716,853)	(3,335,387)	(2,970,824)			
<b>Total de la inversión de los accionistas mayoritarios</b>	<b>12,307,984</b>	<b>15,657,914</b>	<b>16,115,188</b>			
<b>Inversión de accionistas minoritarios</b>	<b>264,335</b>	<b>298,073</b>	<b>388,480</b>			
<b>Total de la inversión de los accionistas</b>	<b>12,572,319</b>	<b>15,955,987</b>	<b>16,503,668</b>			
<b>\$</b>	<b>22,331,051</b>	<b>\$ 25,035,108</b>	<b>\$ 24,742,189</b>			

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

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

Estados consolidados de resultados

Por los años terminados el 31 de diciembre de 2001, 2000 y 1999

Expresados en miles de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2001

(Excepto utilidades por acción, expresadas en pesos)

	2001	2000	1999
<b>Ventas netas</b>	\$ 33,855,329	\$ 32,007,814	\$ 31,187,871
<b>Costo de ventas</b>	14,673,320	13,938,983	14,010,803
Utilidad bruta	19,182,009	18,068,831	17,177,068
<b>Gastos de operación:</b>			
Distribución y venta	13,412,655	12,522,470	12,196,628
Administración	2,492,617	2,112,428	1,710,721
	15,905,272	14,634,898	13,907,349
Utilidad de operación	3,276,737	3,433,933	3,269,719
<b>Resultado financiero integral:</b>			
Intereses pagados, neto	(209,219)	(12,442)	(257,812)
(Pérdida) utilidad cambiaria, neta	(153,290)	(65,701)	112,283
Utilidad por posición monetaria	51,074	4,136	542,203
	(311,435)	(74,007)	396,694
<b>Otros gastos, neto</b>	(436,072)	(102,889)	(184,908)
<b>Utilidad en venta de subsidiarias</b>	-	-	151,019
Utilidad antes de provisiones	2,529,230	3,257,037	3,632,504
<b>Provisiones para:</b>			
Impuesto sobre la renta del año	862,932	1,286,662	961,875
Impuesto sobre la renta diferido	(100,926)	(330,975)	-
Participación de los trabajadores en las utilidades del año	301,610	344,483	346,942
	1,063,616	1,300,170	1,308,817
Utilidad antes de participación en los resultados de compañías asociadas	1,465,614	1,956,867	2,323,687

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

Estados consolidados de resultados

Por los años terminados el 31 de diciembre de 2001, 2000 y 1999

Expresados en miles de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2001

(Excepto utilidades por acción, expresadas en pesos)

	<u>2001</u>	<u>2000</u>	<u>1999</u>
<b>Participación en los resultados de compañías asociadas</b>	37,567	48,060	44,673
	-----	-----	-----
Utilidad neta consolidada del año	\$ 1,503,181	\$ 2,004,927	\$ 2,368,360
	=====	=====	=====
<b>Utilidad neta consolidada del año aplicable a:</b>			
Accionistas mayoritarios	\$ 1,476,392	\$ 1,975,752	\$ 2,309,490
Accionistas minoritarios	26,789	29,175	58,870
	-----	-----	-----
	\$ 1,503,181	\$ 2,004,927	\$ 2,368,360
	=====	=====	=====
<b>Utilidad básica por acción ordinaria</b>	\$ 1.12	\$ 1.39	\$ 1.65
	=====	=====	=====
<b>Utilidad por acción en venta de subsidiarias</b>	\$ -	\$ -	\$ 0.10
	=====	=====	=====
<b>Promedio ponderado de acciones en circulación, (000's)</b>	1,321,642	1,418,711	1,401,553
	=====	=====	=====

Las notas adjuntas son parte integrante de estos estados consolidados.

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

Estados consolidados de inversión de los accionistas  
 Por los años terminados el 31 de diciembre de 2001, 2000 y 1999  
 Expresados en miles de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2001

	Capital Social	Reserva para Recompra De Acciones	Utilidades Acumuladas	Efecto Acumulado de Impuesto Sobre la Renta Diferido	Resultado Acumulado Por Actualización	Inversión de Accionistas Menoritarios	Total de la Inversión de los Accionistas
<b>Saldos al 31 de diciembre de 1998</b>	\$ 5,321,684	\$ 50,663	\$ 10,144,011	\$ -	\$ (2,084,899)	\$ 566,290	\$ 13,997,749
Aumento de capital social	1,287,855	-	(27,691)	-	-	-	1,260,164
Traspaso a la reserva para recompra de acciones	-	145,713	(145,713)	-	-	-	-
Dividendos pagados a accionistas minoritarios	-	-	-	-	-	(42,460)	(42,460)
Disminución de interés minoritario	-	-	-	-	-	(89,902)	(89,902)
<b>Saldos antes de utilidad integral</b>	6,609,539	196,376	9,970,607	-	(2,084,899)	433,928	15,125,551
Utilidad neta consolidada del año	-	-	2,309,490	-	-	58,870	2,368,360
Efectos de actualización del año	-	-	-	-	(439,902)	(104,318)	(544,220)
Efectos de conversión del año	-	-	-	-	(446,023)	-	(446,023)
<b>Saldos al 31 de diciembre de 1999</b>	6,609,539	196,376	12,280,097	-	(2,970,824)	388,480	16,503,668
Dividendos decretados	-	-	(228,487)	-	-	-	(228,487)
Dividendos pagados a accionistas minoritarios	-	-	-	-	-	(47,272)	(47,272)
Disminución de capital por recompra de acciones	(6,484)	(56,672)	-	(1,776,820)	-	-	(63,156)
Efecto acumulado de impuesto sobre la renta diferido	-	-	-	-	-	(38,114)	(1,814,934)
<b>Saldos antes de utilidad integral</b>	6,603,055	139,704	12,051,610	(1,776,820)	(2,970,824)	303,094	14,349,819
Utilidad neta consolidada del año	-	-	1,975,752	-	-	29,175	2,004,927
Efectos de actualización del año	-	-	-	-	(712,584)	(34,196)	(746,780)
Efectos de conversión del año	-	-	-	-	348,031	-	348,031
<b>Saldos al 31 de diciembre de 2000</b>	6,603,055	139,704	14,027,362	(1,776,820)	(3,335,387)	298,073	15,955,987
Traspaso a la reserva para recompra de acciones	-	4,407,930	(4,407,930)	-	-	-	-
Dividendos decretados	-	-	(247,236)	-	-	-	(247,236)
Dividendos pagados a accionistas minoritarios	-	-	-	-	-	(21,496)	(21,496)
Disminución de capital por recompra de acciones	(393,577)	(3,804,043)	-	-	-	-	(4,197,620)
Disminución de interés minoritario	-	-	-	-	-	(42,258)	(42,258)
<b>Saldos antes de utilidad integral</b>	6,209,478	743,591	9,372,196	(1,776,820)	(3,335,387)	234,319	11,447,377
Utilidad neta consolidada del año	-	-	1,476,392	-	-	26,789	1,503,181
Efectos de actualización del año	-	-	-	-	216,239	3,227	219,466
Efectos de conversión del año	-	-	-	-	(597,705)	-	(597,705)
<b>Saldos al 31 de diciembre de 2001</b>	\$ 6,209,478	\$ 743,591	\$ 10,848,588	\$ (1,776,820)	\$ (3,716,853)	\$ 264,335	\$ 12,572,319

Las notas adjuntas son parte integrante de estos estados consolidados.

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

Estados consolidados de cambios en la situación financiera

Por los años terminados el 31 de diciembre de 2001, 2000 y 1999

Expresados en miles de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2001

	2001	2000	1999
<b>Operaciones:</b>			
Resultados-			
Utilidad neta consolidada del año	\$ 1,503,181	\$ 2,004,927	\$ 2,368,360
Más (menos)-Partidas en resultados que no requieren (generan) recursos-			
Depreciación y amortización	1,341,875	1,223,775	1,171,946
Amortización de crédito mercantil	163,936	212,752	176,250
Participación en los resultados de compañías asociadas, neta de dividendos recibidos	(37,567)	(46,806)	(42,512)
Obligaciones laborales	38,131	(16,428)	(39,787)
Impuesto sobre la renta a largo plazo	243	(34,790)	49,580
Impuesto sobre la renta diferido	(100,926)	(323,431)	-
	-----	-----	-----
Recursos netos obtenidos de resultados	2,908,873	3,019,999	3,683,837
Recursos netos (aplicados al) generados por el capital de trabajo operativo	(990,646)	(313,927)	(138,337)
Disminución (incremento) en cuentas por cobrar por venta de subsidiaria	-	1,048,677	(1,048,677)
	-----	-----	-----
Recursos netos generados por operaciones	1,918,227	3,754,749	2,496,823
<b>Financiamiento:</b>			
Variación neta de préstamos bancarios y deuda a largo plazo en términos reales	852,299	(350,594)	(346,142)
Reducción neta de préstamos bancarios y deuda a largo plazo por actualización a pesos constantes	(68,806)	(291,178)	(444,631)
Dividendos decretados	(268,732)	(275,759)	(42,460)
(Disminución) aumento de capital social	(393,577)	(6,484)	1,260,164
Recompra de acciones	(3,804,043)	(56,672)	-
Disminución de la inversión de accionistas minoritarios	(42,258)	-	(89,902)
	-----	-----	-----
	(3,725,117)	(980,687)	337,029



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

Estados consolidados de cambios en la situación financiera  
 Por los años terminados el 31 de diciembre de 2001, 2000 y 1999  
 Expresados en miles de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2001

	<u>2001</u>	<u>2000</u>	<u>1999</u>
<b>Inversiones:</b>			
Obligaciones convertibles en capital	-	(90,927)	-
Disminución (incremento) en la inversión en acciones de asociadas y otras	(82,092)	204,223	(23,735)
Adiciones de propiedades, planta y equipo, menos valor neto de retiros	(1,481,710)	(1,111,634)	(1,992,790)
Costo de propiedades, planta y equipo de subsidiaria vendida	-	-	996,890
Incremento neto en otros activos	(277,505)	(25,677)	(72,401)
(Incremento) disminución del crédito mercantil	(55,109)	170,328	(40,851)
	<u>(1,896,416)</u>	<u>(853,687)</u>	<u>(1,132,887)</u>
(Disminución) aumento neto de efectivo y valores realizables	(3,703,306)	1,920,375	1,700,965
<b>Efectivo y valores realizables:</b>			
Al inicio del año	4,465,016	2,544,641	843,676
Al final del año	<u>\$ 761,710</u>	<u>\$ 4,465,016</u>	<u>\$ 2,544,641</u>
	=====	=====	=====

Las notas adjuntas son parte integrante de estos estados consolidados.

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

Notas a los estados financieros consolidados al 31 de diciembre de 2001, 2000 y 1999  
Expresadas en miles de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2001

## **1 Actividades principales y eventos importantes:**

### **Actividades principales-**

Grupo Bimbo, S.A. de C.V. ("Bimbo" ó "la Compañía") junto con sus subsidiarias, 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").

### **Evento importante del año-**

En marzo de 2001, la Compañía adquirió el 100% de las acciones de Plus Vita Alimentos, LTD, Plus Vita Participaciones, LTD y Van Mills Productos Alimenticios, LTD, controladas por Bimbo Do Brasil, LTD; empresas constituidas en Brasil y dedicadas a la fabricación de pan y pasteles. Desde la fecha de adquisición hasta el 31 de diciembre de 2001, el importe de las ventas netas, pérdida de operación, pérdida neta del año y activos totales de esta Compañía ascendieron a \$571,554, \$(76,468), \$(101,521) y \$648,506, respectivamente. Asimismo, en esta operación se generó un crédito mercantil de \$230,191.

## **2 Bases de consolidación:**

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

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

Durante 2001, la Compañía llevó a cabo una serie de escisiones y fusiones, como parte de un proceso de reestructuración, dando como resultado a partir del 1° de enero de 2002, la concentración de la división de productos de panificación y productos de botanas y dulces en Bimbo, S.A. de C.V. y Barcel, S.A. de C.V., respectivamente (empresas de reciente creación).

Durante 2001, 2000 y 1999 las ventas netas de las líneas Bimbo y Marinela en México, que se encuentran dentro de la división de productos de panificación, representaron aproximadamente el 64%, 63% y 60% respectivamente, de las ventas netas consolidadas.

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

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

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

### **3 Resumen de las principales políticas contables:**

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

#### **(a) Cambios en políticas contables-**

- 1) A partir del 1º de enero de 2000, las compañías adoptaron las disposiciones del nuevo Boletín D-4, "Tratamiento contable del impuesto sobre la renta y de la participación de los trabajadores en la utilidad", emitido por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C. Consecuentemente, registraron el efecto diferido activo o pasivo de impuesto sobre la renta, impuesto al activo y participación de los trabajadores en las utilidades, con base en el efecto acumulado de las partidas temporales a la fecha del balance, como un activo o pasivo a largo plazo. El efecto neto acumulado inicial de la adopción de este boletín, fue reconocer un pasivo a largo plazo por el impuesto sobre la renta diferido de \$1,776,820, con cargo a la inversión de los accionistas. Asimismo, la provisión para impuesto sobre la renta al 31 de diciembre de 2001 y 2000 se disminuyó en \$100,926 y \$330,975, respectivamente por los efectos diferidos de cada año.

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

- 2) En el año 2001 entró en vigor el nuevo boletín C-2, "Instrumentos Financieros", que establece la metodología de la valuación y registro de los instrumentos financieros. Este boletín requiere que se registren como activos y pasivos todos los efectos de los instrumentos financieros que se tengan contratados, afectando el resultado integral de financiamiento por el efecto de valuación de los mismos. El efecto acumulado de la valuación de instrumentos financieros al principio del año no era significativo, por lo que no se registró efecto alguno.

Durante el año se registraron efectos de valuación de instrumentos financieros bajo los nuevos lineamientos de dicho boletín, los cuales no fueron importantes ya que los contratos existentes cubren únicamente precios de materias primas y suministros.

#### **(b) Bases de conversión de estados financieros-**

Los registros contables de las subsidiarias en el extranjero ubicadas EUA y en varios países de Latinoamérica, que representan el 25%, 24% y 25% de las ventas netas consolidadas y el 31%, 26% y 31% de los activos totales en 2001, 2000 y 1999 respectivamente, son mantenidos en la moneda local de cada país y convertidos a pesos mexicanos, de conformidad con el Boletín B-15 "Transacciones en moneda extranjera y conversión de estados financieros de operaciones extranjeras", emitido por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C., como sigue:

- Las cifras de las subsidiarias del extranjero fueron ajustadas a principios de contabilidad generalmente aceptados en México, para su inclusión en los estados financieros consolidados, actualizando sus cifras con el método de cambios en el nivel general de precios de cada país.

Notas a los estados financieros consolidados al 31 de diciembre de 2001, 2000 y 1999  
Expresadas en miles de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2001

- Todas las cifras del balance general, excepto el capital social, son convertidas al tipo de cambio vigente al cierre del ejercicio y el capital social se convierte utilizando el tipo de cambio de la fecha de adquisición o aportación. El estado de resultados se convierte utilizando el tipo de cambio de cierre del período que se informa. Los efectos de conversión se incluyen en el resultado acumulado por actualización, que se muestra en el estado de inversión de los accionistas.

Las operaciones de Mrs. Baird's Bakeries, Inc. que forma parte de la operación en EUA, corresponden a una "entidad extranjera" como lo define el Boletín B-15, por lo tanto, la Compañía 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 resultado cambiario en pesos. Estos efectos ascendieron a \$(57,175), \$(13,397) y \$74,227 en 2001, 2000 y 1999, respectivamente y se registraron como un (cargo) 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 antes mencionado.

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

Las compañías actualizan en términos de poder adquisitivo de la moneda de fin del último ejercicio, todos los estados financieros, reconociendo así los efectos de la inflación. Los estados financieros de 2000 y 1999 han sido actualizados a moneda del último cierre, utilizando un factor común de actualización y sus cifras difieren de las originalmente presentadas en la moneda del año correspondiente. Consecuentemente, las cifras de los estados financieros son comparables entre sí y con el año anterior, al estar todas expresadas en la misma moneda.

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

	%		
	31 de diciembre		
	2001	2000	1999
Argentina	(1.62)	(0.73)	(1.80)
Brasil	7.67	-	-
Colombia	7.64	8.70	9.23
Costa Rica	10.96	10.25	10.11
Chile	2.64	4.53	2.60
EUA	1.55	3.37	3.00
El Salvador	1.42	4.29	5.60
Guatemala	9.18	5.08	8.00
Honduras	12.91	6.10	14.06
Perú	(0.13)	3.73	5.50
México	4.40	8.96	12.31
Uruguay	3.59	5.05	(0.34)
Venezuela	12.29	13.40	20.00

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

– *En el balance:*

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

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

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

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

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

– *En el estado de resultados:*

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

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

- El costo de ventas se actualiza con base en costos de reposición al momento de la venta.
- Como se indica anteriormente, la depreciación se calcula sobre el valor actualizado de las correspondientes propiedades, planta y equipo.
- Los gastos que provienen de las demás partidas no monetarias se actualizan hasta el cierre, en función de la actualización del activo no monetario que se consumió o vendió.

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

– *En los otros estados:*

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

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

Notas a los estados financieros consolidados al 31 de diciembre de 2001, 2000 y 1999  
Expresadas en miles de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2001

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

**(d) Valores realizables-**

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

**(e) Inversión en acciones y obligaciones-**

La Compañía mantiene inversiones permanentes en acciones de asociadas y otras, las cuales se valúan aplicando el método de participación sobre la inversión de los accionistas actualizada de tales asociadas, así como obligaciones convertibles en capital, las cuales se valúan al costo de adquisición.

**(f) Crédito mercantil-**

El crédito mercantil originado por adquisiciones efectuadas a un precio superior al valor en libros de las compañías relativas, se amortiza en un período de veinte años, plazo en el que la Administración estima se generarán beneficios adicionales por dichas inversiones. El monto amortizado en 2001, 2000 y 1999 ascendió a \$163,936, \$212,765 y \$176,250 respectivamente, el cual se presenta en el rubro de "Otros gastos" en el estado de resultados.

Al 31 de diciembre de 2001, el crédito mercantil está formado principalmente por la adquisición de las subsidiarias en el extranjero siendo los más importantes: Mrs. Baird's Bakeries, Inc, Productos de Leche Coronado, S.A. de C.V., y Plus Vita, Ltd.

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

Las compañías registran el efecto diferido activo o pasivo de impuesto sobre la renta, impuesto al activo y participación de los trabajadores en las utilidades, con base en el efecto acumulado de las diferencias temporales entre los importes de activos y pasivos para efectos contables y fiscales a la fecha del balance, como un activo o pasivo a largo plazo, a la tasa de impuesto en que se estima que dichas partidas se reversarán. La participación de los trabajadores en las utilidades diferida, se calcula tomando en consideración las diferencias temporales surgidas durante el año, las cuales se presume que van a provocar un pasivo o un beneficio que se materializará. Al 31 de diciembre de 2001 no hay partidas con estas características.

**(h) Obligaciones de carácter laboral-**

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

Las compañías registran el pasivo por prima de antigüedad, pensiones y pagos por retiro a medida que se devenga, de acuerdo con cálculos actuariales basados en el método de crédito unitario proyectado, utilizando tasas de interés real y efectuando las aportaciones al fondo en fideicomiso que se tiene constituido para estos efectos, sobre las mismas bases. Por lo tanto, se está provisionando el pasivo que, a valor presente, cubrirá la obligación por beneficios proyectados a la fecha estimada de retiro del conjunto de empleados que laboran en las compañías.

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

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

Notas a los estados financieros consolidados al 31 de diciembre de 2001, 2000 y 1999  
Expresadas en miles de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2001

**(i) Reconocimiento de ingresos-**

Los ingresos por ventas son reconocidos al momento en que se embarcan los productos al cliente.

**(j) Resultado financiero integral-**

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

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

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

**(k) Utilidad por acción-**

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

El efecto por acción de la utilidad en venta de subsidiarias obtenida en 1999, ha sido determinado dividiendo dicha utilidad entre el promedio ponderado de acciones en circulación.

**(l) Resultado integral-**

El estado de inversión de los accionistas muestra las partidas que forman parte del "resultado integral del año", que incluye la utilidad neta consolidada del año y las partidas que representan una ganancia o pérdida y que de acuerdo a disposiciones específicas, se presentan directamente en la inversión de los accionistas, tales como el resultado por tenencia de activos no monetarios y el resultado por conversión.

**(m) Instrumentos financieros-**

El Boletín C-2, "Instrumentos Financieros", requiere que se registren como activos y pasivos los efectos de los instrumentos financieros que se tengan contratados. Los instrumentos financieros que han sido designados y que funcionan efectivamente como una cobertura de los efectos de ciertos riesgos o de otros instrumentos financieros, afectarán los activos y pasivos o las transacciones o riesgos correspondientes cuando éstos ocurran. La Compañía tiene contratos de cobertura de materias primas y otros suministros, cuyos efectos se registran por tanto a medida que se efectúan las compras. La mayoría de los instrumentos financieros contratados para éstos propósitos, se valúan a valor de mercado y afectan el resultado integral de financiamiento en cada período contable. La deuda a largo plazo que se tiene para financiar las operaciones de la empresa, se mantiene a su valor nominal, registrando por separado el interés correspondiente.

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

Notas a los estados financieros consolidados al 31 de diciembre de 2001, 2000 y 1999  
Expresadas en miles de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2001

**4 Transacciones y posición en moneda extranjera:**

Al 31 de diciembre de 2001, 2000 y 1999, los tipos de cambio eran de \$9.1423, \$9.5997 y \$9.5222 por dólar americano respectivamente y los activos y pasivos en moneda extranjera de las subsidiarias ubicadas en México ascienden a:

	Miles de Dólares Americanos		
	2001	2000	1999
Activo circulante	170,668	250,046	232,407
Pasivo-			
Circulante	(24,943)	(135,863)	(30,265)
Largo plazo	(480,800)	(252,600)	(404,400)
	(505,743)	(388,463)	(434,665)
Posición pasiva en moneda extranjera	(335,075)	(138,417)	(202,258)
Equivalente en miles de pesos	\$ (3,063,356)	\$ (1,328,762)	\$ (1,925,941)

Al 31 de diciembre de 2001, OLA tiene una posición pasiva a largo plazo de 17,460 miles de dólares americanos, equivalentes a \$159,627.

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

	Miles de Dólares Americanos		
	2001	2000	1999
Ventas	6,957	35,147	39,631
Compras distintas a activo fijo	(26,999)	(38,114)	(129,152)
Intereses pagados, neto	(19,231)	(52,117)	(21,664)
Otros gastos	(30,572)	(31,870)	(12,668)
	(69,845)	(86,954)	(123,853)
Equivalente en miles de pesos	\$ (650,976)	\$ (823,856)	\$ (1,201,371)

Al 4 de marzo de 2002, la posición en moneda extranjera no auditada, es similar a la del cierre del ejercicio y el tipo de cambio es de \$9.0957 por dólar americano.



Notas a los estados financieros consolidados al 31 de diciembre de 2001, 2000 y 1999  
Expresadas en miles de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2001

**5 Análisis de cuentas y documentos por cobrar:**

	<u>2001</u>	<u>2000</u>	<u>1999</u>
Clientes y agencias, neto	\$ 1,269,706	\$ 1,282,313	\$ 1,359,882
Documentos por cobrar	84,148	123,624	215,393
Impuestos por recuperar	1,231,174	616,166	179,638
Deudores diversos	419,190	343,029	568,734
Molino Montserrat, S.A. de C.V., parte relacionada	-	-	50,775
Funcionarios y empleados	7,348	3,536	3,409
	<u>-----</u>	<u>-----</u>	<u>-----</u>
	\$ 3,011,566	\$ 2,368,668	\$ 2,377,831
	<u>=====</u>	<u>=====</u>	<u>=====</u>

**6 Análisis de inventarios:**

	<u>2001</u>	<u>2000</u>	<u>1999</u>
Materias primas	\$ 215,235	\$ 165,425	\$ 238,901
Ordenes en proceso	17,928	18,312	43,882
Productos terminados	251,220	203,765	185,747
Envases y envolturas	145,835	158,335	185,796
Materias primas en tránsito	21,674	113,488	32,342
Anticipos a proveedores	33,612	19,605	84,817
Otros almacenes	34,357	46,170	39,582
	<u>-----</u>	<u>-----</u>	<u>-----</u>
	\$ 719,861	\$ 725,100	\$ 811,067
	<u>=====</u>	<u>=====</u>	<u>=====</u>

**7 Análisis de propiedades, planta y equipo:**

	<u>2001</u>	<u>2000</u>	<u>1999</u>
Edificios	\$ 4,564,716	\$ 4,510,900	\$ 4,297,175
Equipo de fabricación	10,904,063	10,517,180	10,052,979
Vehículos	4,454,266	4,542,474	4,633,071
Moldes	340,311	383,901	399,678
Equipo de taller mecánico	423,037	313,445	273,769
Equipo de oficina	203,805	202,078	212,054
Equipo de cómputo	626,820	371,139	302,107
Congeladores	1,953	846	18,971
	<u>-----</u>	<u>-----</u>	<u>-----</u>
	21,518,971	20,841,963	20,189,804
Menos- Depreciación acumulada	(9,665,329)	(9,076,307)	(8,271,393)
	<u>-----</u>	<u>-----</u>	<u>-----</u>
	11,853,642	11,765,656	11,918,411
Terrenos	1,359,072	1,466,282	1,423,856
Construcciones en proceso y maquinaria en tránsito	574,472	415,413	414,926
	<u>-----</u>	<u>-----</u>	<u>-----</u>
	\$ 13,787,186	\$ 13,647,351	\$ 13,757,193
	<u>=====</u>	<u>=====</u>	<u>=====</u>

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

Notas a los estados financieros consolidados al 31 de diciembre de 2001, 2000 y 1999  
Expresadas en miles de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2001

Las tasas anuales promedio de depreciación que fueron aplicadas en 2001, son:

	<u>%</u>
Edificios	6
Equipo de fabricación	11
Vehículos	14
Moldes	34
Equipo de taller mecánico	3
Equipo de oficina	2
Equipo de cómputo	38
Congeladores	8

**8 Transacciones y saldos con partes relacionadas:**

Las compañías han realizado transacciones de importancia con partes relacionadas por los siguientes conceptos:

	<u>2001</u>	<u>2000</u>	<u>1999</u>
Ingresos por-			
Venta de materias primas y productos terminados	\$ 12	\$ 14,751	\$ 6,711
Venta de marcas	-	-	77,405
Intereses ganados	407	29,785	3,196
Arrendamientos	-	1,147	-
Otros	805	6,432	3,638
	<u>\$ 1,224</u>	<u>\$ 52,115</u>	<u>\$ 90,950</u>
Egresos por-			
Compra de materias primas y productos terminados	\$ 1,054,201	\$ 886,935	\$ 46,604
Intereses pagados	190	9,276	4,437
Otros	2,045	123,061	-
	<u>\$ 1,056,436</u>	<u>\$ 1,019,272</u>	<u>\$ 51,041</u>

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

	<u>2001</u>	<u>2000</u>	<u>1999</u>
Frexport, S.A. de C.V.	\$ 15,593	\$ 13,971	\$ 41,269
Bimabel, S.A. de C.V.	3,594	76,438	20,293
Molino San Vicente de Paul, S.A. de C.V.	-	5,046	6,735
Molino Montserrat, S.A. de C.V.	-	60,940	-
Grupo Altex, S.A. de C.V.	41,076	23,698	-
Otros	-	181	-
	<u>\$ 60,263</u>	<u>\$ 180,274</u>	<u>\$ 68,297</u>

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

Notas a los estados financieros consolidados al 31 de diciembre de 2001, 2000 y 1999  
Expresadas en miles de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2001

## **9 Deuda a largo plazo:**

La integración de la deuda a largo plazo al 31 de diciembre de 2001 es como sigue:

Préstamo sindicado	\$	3,656,920
Préstamos directos		895,091
Préstamos hipotecarios		118
		-----
	\$	4,552,129
		=====

Los vencimientos de la deuda a largo plazo al 31 de diciembre de 2001, son como sigue:

2003	\$	232,349
2004		1,782,851
2005		1,116,155
2006		1,312,895
2007 y siguientes		107,879
		-----
	\$	4,552,129
		=====

### **Préstamo sindicado-**

El 11 de octubre de 2001, la Compañía firmó un contrato de préstamo (préstamo sindicado) por 400 millones de dólares americanos, participando el Chase Manhattan Bank como agente administrador y el ING Barings (U.S) Capital LLC, como agente sindicador. El préstamo será pagadero en cinco exhibiciones semestrales a partir del 16 de octubre de 2004, con pagos trimestrales de intereses a la tasa LIBOR más 0.95 puntos porcentuales hasta el 15 de octubre de 2004, 1 punto porcentual hasta el 15 de octubre de 2005 y 1.05 puntos porcentuales hasta el 15 de octubre de 2006.

El contrato de préstamo sindicado establece una serie de obligaciones para las Compañías acreditadas, siendo las más importantes el cumplimiento de ciertos indicadores financieros consolidados mínimos relativos al valor neto del capital contable, cobertura de la deuda y deuda total a utilidad neta del año y restricciones al pago de dividendos, las cuales a la fecha, han sido cumplidas.

### **Préstamos directos-**

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 una tasa fija de interés del 8.74% y el pagaré "C" una tasa variable de LIBOR a 6 meses, pagaderos semestralmente. El plazo de financiamiento es a 12 años mediante 11 amortizaciones anuales de capital a partir de febrero de 1998 para los pagarés "A" y "B" y 10 años para el pagaré "C", el cual se liquidará hasta el final del contrato en una sola exhibición.

Algunas subsidiarias tienen contratados arrendamientos financieros y otros préstamos directos por un monto de \$156,509, los cuales se amortizan hasta el 2008 y generan un interés equivalente a la tasa más alta entre diversos instrumentos financieros.

En los contratos de préstamo se establecen 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. A la fecha, la Compañía ha cumplido con todas las obligaciones establecidas en los contratos de crédito.

**10 Obligaciones de carácter laboral:**

**México-**

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

	<u>2001</u>	<u>2000</u>	<u>1999</u>
Obligación por beneficios proyectados (OBP)	\$ (2,159,875)	\$ (1,875,121)	\$ (1,663,054)
Fondos constituidos	2,733,949	2,403,607	2,722,845
	-----	-----	-----
Exceso de los fondos sobre la OBP	574,074	528,486	1,059,791
Pasivo de transición por amortizar	(487,118)	(528,722)	(546,035)
Variaciones en supuestos por amortizar	440,358	510,523	(68,160)
	-----	-----	-----
Pago anticipado, presentado en otros activos	\$ 527,314	\$ 510,287	\$ 445,596
	=====	=====	=====

Al 31 de diciembre de 2001, el monto de la obligación por beneficios actuales (OBA), (equivalente al OBP sin proyectar los sueldos a la fecha de retiro) ascendía a \$1,771,835.

El pago anticipado originado por la comparación de los pasivos actuariales proyectados con los fondos en fideicomiso constituidos al 31 de diciembre de 2001, se amortiza en el plazo en que se estima que el personal alcanzará las condiciones de retiro.

El costo por obligaciones laborales al 31 de diciembre de 2001, 2000 y 1999 se integra como sigue:

	<u>2001</u>	<u>2000</u>	<u>1999</u>
Costo de servicios del año	\$ 130,042	\$ 119,254	\$ 106,059
Costo financiero del año	95,986	85,288	70,478
Amortización de variaciones en supuestos	10,860	(23,715)	(23,425)
Amortización del pasivo de transición	(22,945)	(2,015)	(4,342)
	-----	-----	-----
	213,943	178,812	148,770
Menos- Rendimiento de los activos del fondo	(175,812)	(195,240)	(188,557)
	-----	-----	-----
Efecto neto en resultados	\$ 38,131	\$ (16,428)	\$ (39,787)
	=====	=====	=====

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

Notas a los estados financieros consolidados al 31 de diciembre de 2001, 2000 y 1999  
Expresadas en miles de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2001

Las tasas reales utilizadas en las proyecciones actuariales en 2001, 2000 y 1999 son:

	%		
	2001	2000	1999
Tasa de interés	5.0	5.0	5.0
Tasa de rendimiento del fondo	4.5	7.0	7.0
Tasa de incremento de sueldos	1.5	1.5	1.5

El movimiento del pago anticipado fue como sigue:

	2001	2000	1999
Saldo inicial	\$ 510,287	\$ 445,596	\$ 370,798
Efecto neto en resultados	(38,131)	16,428	39,787
Aportación al fondo	18,349	35,476	18,999
Variaciones en supuestos	36,809	12,787	16,012
Saldo final	\$ 527,314	\$ 510,287	\$ 445,596

El movimiento del fondo fue como sigue:

	2001	2000	1999
Saldo inicial	\$ 2,403,607	\$ 2,722,845	\$ 2,578,721
Aportaciones	18,349	35,476	18,999
Rendimientos	175,812	195,240	188,557
Pagos	(63,618)	(20,077)	(26,317)
Variaciones en supuestos	199,799	(529,877)	(37,115)
Saldo final	\$ 2,733,949	\$ 2,403,607	\$ 2,722,845

Los periodos de amortización de las partidas pendientes de amortizar al 31 de diciembre de 2001 son como sigue:

	Años Remanentes	
	Prima de Antigüedad	Plan de Pensiones
Pasivo de transición	21.01	31.48
Variaciones en supuestos	20.69	28.72

**Otros países-**

Al 31 de diciembre de 2001, el pasivo neto por obligaciones laborales en otros países no es importante.

## **11 Entorno fiscal:**

### **En México-**

#### **Régimen de impuesto sobre la renta y al activo-**

Las compañías establecidas en México están sujetas al impuesto sobre la renta (ISR) y al impuesto al activo (IMPAC). El ISR se calcula considerando como gravables o deducibles ciertos efectos de la inflación, tales como la depreciación calculada sobre valores actualizados, deducción de compras en lugar de costo de ventas, lo que permite deducir costos actuales y se acumula o deduce el efecto de la inflación sobre ciertos activos y pasivos monetarios a través del componente inflacionario, el cual es similar al resultado por posición monetaria. Hasta el 31 de diciembre de 2001, la tasa de impuesto era del 35%, teniendo hasta esa fecha la obligación de pagar el impuesto cada año a la tasa del 30% (transitoriamente 32% en 1999) y el remanente al momento en que las utilidades fueran distribuidas. Este remanente se registró como un pasivo a largo plazo.

A partir de 2002 se elimina el diferimiento de la porción pagadera al distribuir dividendos. La tasa del ISR será del 35% en 2002, 34% en 2003, 33% en 2004 y del 32% a partir de 2005.

Por otra parte, el IMPAC se causa a razón del 1.8% sobre un promedio neto de la mayoría de los activos (a valores actualizados), menos ciertos pasivos y se paga únicamente por el monto en que exceda al ISR del año, no existiendo IMPAC a pagar en 2001, 2000 y 1999 sobre una base consolidada. Cualquier pago que se efectúe es recuperable contra el monto en que el ISR exceda al IMPAC en los tres ejercicios anteriores y los diez subsecuentes.

#### **Régimen de consolidación fiscal-**

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

#### **Resultado contable y fiscal-**

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

#### **Participación de los trabajadores en las utilidades-**

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

### **En otros países**

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

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

Notas a los estados financieros consolidados al 31 de diciembre de 2001, 2000 y 1999  
Expresadas en miles de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2001

**Impuesto sobre la renta diferido-**

Los conceptos que integran el pasivo de impuesto sobre la renta diferido al 31 de diciembre de 2001 y 2000 son los siguientes:

	<u>2001</u>	<u>2000</u>
Reserva para cuentas incobrables	\$ (21,980)	\$ (34,583)
Inventarios	164,667	157,251
Propiedades, planta y equipo	1,821,158	1,778,982
Otras inversiones	(82,936)	(84,866)
Otras reservas	23,569	(56,113)
Pérdidas fiscales por amortizar	(439,775)	(230,825)
Impuesto al activo por recuperar	(53,541)	(47,358)
Impuesto sobre dividendos	-	(3,119)
	<u>-----</u>	<u>-----</u>
	\$ 1,411,162	\$ 1,479,369
	=====	=====

Los movimientos de la provisión de impuestos diferidos son como sigue:

	<u>2001</u>	<u>2000</u>
Efecto acumulado de impuesto sobre la renta diferido inicial	\$ 1,479,369	\$ 1,665,689
Resultado por posición monetaria	57,163	137,111
Provisión de impuesto sobre la renta diferido	(100,926)	(323,431)
Efecto de actualización	(24,444)	-
	<u>-----</u>	<u>-----</u>
	\$ 1,411,162	\$ 1,479,369
	=====	=====

Al 31 de diciembre de 2001, las diferencias entre la provisión de ISR a la tasa de ley y la tasa efectiva son como sigue:

Utilidad antes de impuestos	\$ 2,529,230
Diferencias permanentes-	
Resultado por posición monetaria	(51,074)
Efecto tercer documento	(131,273)
Componente inflacionario	178,000
Gastos no deducibles	48,000
Rendimiento del fondo de pensiones	(663,000)
Utilidades fiscales OLA	118,000
Otros acumulables	149,277
	<u>-----</u>
Base de impuesto	2,177,160
Tasa	35%
	<u>-----</u>
Provisión en resultados	\$ 762,006
	=====

Notas a los estados financieros consolidados al 31 de diciembre de 2001, 2000 y 1999  
Expresadas en miles de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2001

## 12 Inversión de los accionistas:

En Asamblea General Extraordinaria de Accionistas celebrada el 27 de abril de 1999, se aprobó un incremento al capital social de la Compañía, en su porción fija de \$1,287,855 (\$1,073,160 valor nominal), mediante la emisión de 54,200,000 acciones, mediante oferta pública. El aumento del capital social en su parte fija, originó gastos por colocación de acciones por \$27,691 (\$23,215 a valor nominal), los cuales fueron aplicados a utilidades acumuladas, netos del efecto de ISR.

En Asamblea General Extraordinaria de Accionistas celebrada el 10 de agosto de 1999, se aprobó un incremento a la reserva para recompra de acciones por \$145,713 (\$130,000 a valor nominal), mediante la aplicación de utilidades acumuladas.

En Asamblea General Ordinaria de Accionistas celebrada el 6 de julio de 2001, se aprobó un incremento a la reserva para recompra de acciones por \$4,407,930 (\$4,300,000 a valor nominal), mediante la aplicación de utilidades acumuladas.

Durante 2001 y 2000 se llevaron a cabo operaciones de compra de 242,045,931 y 3,665,000 acciones propias respectivamente, que originaron una disminución al capital social y a la reserva para recompra de acciones por \$393,577 (\$386,239 a valor nominal) y \$6,484 (\$5,847 a valor nominal) y \$3,804,043 (\$3,733,114 a valor nominal) y \$56,672 (\$52,322 a valor nominal) respectivamente, mismas que se encuentran en tesorería.

Al 31 de diciembre de 2001, el capital social se integra por 1,175,889,069 acciones íntegramente suscritas y pagadas que corresponden a la parte fija del capital social.

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

La inversión de los accionistas se integra como sigue:

	2001	2000	1999
Capital social-			
Histórico	\$ 1,907,202	\$ 2,293,441	\$ 2,299,288
Actualización	4,302,276	4,309,614	4,310,251
	-----	-----	-----
	\$ 6,209,478	\$ 6,603,055	\$ 6,609,539
	=====	=====	=====
Utilidades acumuladas-			
Históricas	\$ 2,654,785	\$ 4,405,474	\$ 2,829,517
Reserva legal histórica	377,500	286,500	188,000
Actualización	7,816,303	9,335,388	9,262,580
	-----	-----	-----
	\$ 10,848,588	\$ 14,027,362	\$ 12,280,097
	=====	=====	=====
Reserva para recompra de acciones-			
Histórica	\$ 664,564	\$ 97,678	\$ 150,000
Actualización	79,027	42,026	46,376
	-----	-----	-----
	\$ 743,591	\$ 139,704	\$ 196,376
	=====	=====	=====



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

Notas a los estados financieros consolidados al 31 de diciembre de 2001, 2000 y 1999  
Expresadas en miles de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2001

Los dividendos pagados durante 2001 y 2000 ascendieron a:

Aprobados en Asambleas del:	Valor Nominal		Valor al 31 de Diciembre de 2001
	Pesos por Acción	Total	
4 de abril de 2001	\$ 0.17	\$ 240,689	\$ 247,236
28 de abril de 2000	\$ 0.15	\$ 213,240	\$ 228,487

A partir de 2002, el impuesto retenible sobre dividendo fue eliminado. En caso de repartir utilidades que no hubieran causado el impuesto aplicable a la empresa, éste tendrá que pagarse al distribuir el dividendo. Por lo anterior, la Compañía debe llevar la cuenta de las utilidades sujetas a cada tasa. Las utilidades que ya pagaron el impuesto aplicable a la empresa ascienden a \$10,131,700 aproximadamente al 31 de diciembre de 2001.

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

La utilidad neta de la Compañía y de algunas subsidiarias por el año de 2001, estará sujeta a la disposición legal que requiere que el 5% de las utilidades de cada ejercicio sea traspasado a la reserva legal, hasta que ésta sea igual al 20% de su capital social. Esta reserva no es susceptible de distribuirse a los accionistas durante la existencia de las compañías, excepto en la forma de dividendos en acciones.

### **13 Instrumentos financieros:**

#### **(a) "Swap" de divisas**

Con la finalidad de disminuir las exposiciones de riesgos cambiarios, la Compañía ha contratado un "swap" de divisas con el objeto de disminuir los riesgos inherentes a su deuda. Dicho "swap" se contrató el 15 de agosto de 2001, con un vencimiento el 15 de agosto de 2002. Al vencimiento del mismo, Bimbo adquirirá la cantidad nominal por 150 millones de dólares americanos, a un precio pactado al inicio de la operación de \$9.0950 pesos por dólar americano. Durante la vigencia de esta operación, se llevarán a cabo intercambio de intereses trimestralmente, pagando la Compañía una tasa fija en pesos de 13.07% y recibiendo una tasa de Libor más 85 puntos base.

Dadas las características del presente instrumento, se tiene un activo por 150 millones de dólares americanos y un pasivo de \$1,364,250 (equivalente a los 150 millones de dólares americanos a \$9.0950 pesos por dólar americano); la tasa pasiva es de 13.07% y la tasa activa es de LIBOR más 85 puntos base (fija, incluyendo el spread). Por lo tanto, la Compañía ha registrado el neto de los intereses pagados por el presente instrumento por un monto de \$29,892 en los resultados del año.

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

Notas a los estados financieros consolidados al 31 de diciembre de 2001, 2000 y 1999  
Expresadas en miles de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2001

**(b) Deuda a largo plazo-**

El valor en libros y el valor de mercado de la deuda a largo plazo al 31 de diciembre de 2001 es como sigue:

	2001	
	Valor en Libros (incluye intereses)	Valor de Mercado
Préstamo sindicado	\$ 3,671,366	\$ 3,820,807
Préstamos directos	921,112	946,678
Préstamos hipotecarios	122	126
	-----	-----
	\$ 4,592,600	\$ 4,767,611
	=====	=====

El valor de mercado de la deuda a largo plazo, así como del crédito sindicado, se basa en el valor de los flujos descontados. La tasa de descuento se estima utilizando las tasas actuales ofrecidas para deudas con vencimientos similares. La Compañía no ha previsto anticipar alguna actividad de refinanciamiento significativa, que pudiera resultar en la liquidación a valor de mercado de cualquier pasivo a largo plazo.

**(c) Otros instrumentos-**

Adicionalmente al 31 de diciembre de 2001, las compañías tienen otros instrumentos financieros que no son importantes para el volumen de sus operaciones.

**14 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 2001, 2000 y 1999:

	2 0 0 1			
	México	EUA	OLA	Total
Ventas netas	\$ 25,519,601	\$ 5,458,463	\$ 2,877,265	\$ 33,855,329
	=====	=====	=====	=====
Utilidad (pérdida) de operación	\$ 3,457,836	\$ (45,736)	\$ (135,363)	\$ 3,276,737
	=====	=====	=====	=====
Utilidad neta	\$ 2,006,860	\$ (312,599)	\$ (191,080)	\$ 1,503,181
	=====	=====	=====	=====
Depreciación y amortización	\$ 977,132	\$ 173,247	\$ 191,496	\$ 1,341,875
	=====	=====	=====	=====
Utilidad de operación, más depreciación y amortización (EBITDA)	\$ 4,434,968	\$ 127,511	\$ 56,133	\$ 4,618,612
	=====	=====	=====	=====
Activos totales	\$ 15,587,507	\$ 3,942,915	\$ 2,800,629	\$ 22,331,051
	=====	=====	=====	=====
Pasivos totales	\$ 8,395,927	\$ 662,510	\$ 700,295	\$ 9,758,732
	=====	=====	=====	=====

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

Notas a los estados financieros consolidados al 31 de diciembre de 2001, 2000 y 1999  
Expresadas en miles de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2001

	2 0 0 0			
	México	EUA	OLA	Total
Ventas netas	\$ 24,362,705	\$ 5,552,113	\$ 2,092,996	\$ 32,007,814
Utilidad (pérdida) de operación	\$ 3,564,757	\$ (79,132)	\$ (51,692)	\$ 3,433,933
Utilidad neta	\$ 2,513,578	\$ (430,171)	\$ (78,480)	\$ 2,004,927
Depreciación y amortización	\$ 903,168	\$ 184,043	\$ 136,564	\$ 1,223,775
Utilidad de operación, más depreciación y amortización (EBITDA)	\$ 4,467,925	\$ 104,911	\$ 84,872	\$ 4,657,708
Activos totales	\$ 18,459,358	\$ 4,251,075	\$ 2,324,675	\$ 25,035,108
Pasivos totales	\$ 7,830,785	\$ 569,207	\$ 679,129	\$ 9,079,121

	1 9 9 9			
	México	EUA	OLA	Total
Ventas netas	\$ 23,364,289	\$ 5,558,462	\$ 2,265,120	\$ 31,187,871
Utilidad (pérdida) de operación	\$ 3,366,554	\$ 47,853	\$ (144,688)	\$ 3,269,719
Utilidad neta	\$ 2,624,928	\$ (110,604)	\$ (145,964)	\$ 2,368,360
Depreciación y amortización	\$ 807,642	\$ 170,512	\$ 193,792	\$ 1,171,946
Utilidad (pérdida) de operación, más depreciación y amortización (EBITDA)	\$ 4,174,196	\$ 218,365	\$ 49,104	\$ 4,441,665
Activos totales	\$ 17,329,235	\$ 4,890,162	\$ 2,522,792	\$ 24,742,189
Pasivos totales	\$ 6,913,886	\$ 704,677	\$ 619,958	\$ 8,238,521

**15 Evento subsecuente:**

El 4 de marzo de 2002, la Compañía adquirió a través de su subsidiaria Bimbo Bakeries USA, Inc. los activos de las panificadoras de George Weston en el oeste de EUA en 610 millones de dólares. Dicha adquisición incluye cinco plantas en los estados de Texas, Colorado, California y Oregon, así como la marca de pan Oroweat y un sistema de distribución directo con unas 1,300 rutas. Asimismo, con esta operación también se tiene el acceso a marcas y productos líderes en el mercado estadounidense propiedad de George Weston como son: Entenmann's, Thomas' y Boboli. Para llevar a cabo esta operación, la Compañía obtuvo un crédito puente otorgado por Bank of America, Citibank, ING Bank y JP Morgan Chase Bank.

**16 Reclasificaciones a los estados financieros:**

Los estados financieros al 31 de diciembre de 2000 y 1999 han sido reclasificados en ciertas cuentas, con el objeto de hacer comparable su presentación con la de los estados financieros al 31 de diciembre de 2001.

### **3. ESTADOS FINANCIEROS INTERNOS NO AUDITADOS AL 31 DE MARZO DE 2002 Y 2001**

A continuación se presentan los Estados Financieros Internos no auditados de Grupo Bimbo al 31 de marzo de 2002 y 2001.

BOLSA MEXICANA DE VALORES, S.A. DE C.V.  
SIFIC / ICS

CLAVE DE COTIZACION: **BIMBO**  
GRUPO BIMBO, S.A. DE C.V.

TRIMESTRE: 1 AÑO: 2002

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA  
AL 31 DE MARZO DE 2002 Y 2001  
(Miles de Pesos)

CONSOLIDADO

Impresión Final

REF S	CONCEPTOS	TRIMESTRE AÑO ACTUAL		TRIMESTRE AÑO ANTERIOR	
		Importe	%	Importe	%
1	<b>ACTIVO TOTAL</b>	<b>28,521,684</b>	<b>100</b>	<b>25,723,669</b>	<b>100</b>
2	<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>5,576,362</b>	<b>20</b>	<b>7,815,984</b>	<b>30</b>
3	EFFECTIVO E INVERSIONES TEMPORALES	1,236,531	4	4,033,182	16
4	CLIENTES Y DOCUMENTOS POR COBRAR (NETO)	2,309,156	8	1,504,103	6
5	OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR (NETO)	1,238,880	4	1,368,166	5
6	INVENTARIOS	517,458	2	825,100	3
7	OTROS ACTIVOS	274,337	1	85,433	0
8	<b>LARGO PLAZO</b>	<b>625,503</b>	<b>2</b>	<b>609,841</b>	<b>2</b>
9	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR (NETO)	0	0	0	0
10	INVERSIONES EN ACCIONES DE SUBSIDIARIAS Y ASOCIADAS NO CONSOLIDADAS	625,503	2	609,841	2
11	OTRAS INVERSIONES	0	0	0	0
12	<b>INMUEBLES, PLANTA Y EQUIPO (NETO)</b>	<b>14,633,204</b>	<b>51</b>	<b>13,833,634</b>	<b>54</b>
13	INMUEBLES	6,295,044	22	5,963,573	23
14	MAQUINARIA Y EQUIPO INDUSTRIAL	16,506,164	58	15,794,660	61
15	OTROS EQUIPOS	1,136,522	4	804,024	3
16	DEPRECIACION ACUMULADA	9,606,503	34	9,017,214	35
17	CONSTRUCCIONES EN PROCESO	301,977	1	288,591	1
18	<b>ACTIVO DIFERIDO (NETO)</b>	<b>7,668,373</b>	<b>27</b>	<b>3,341,102</b>	<b>13</b>
19	OTROS ACTIVOS	18,242	0	123,108	0
20	<b>PASIVO TOTAL</b>	<b>15,804,329</b>	<b>100</b>	<b>9,118,423</b>	<b>100</b>
21	<b>PASIVO CIRCULANTE</b>	<b>10,268,173</b>	<b>65</b>	<b>5,406,030</b>	<b>59</b>
22	PROVEEDORES	1,310,408	8	1,416,252	16
23	CREDITOS BANCARIOS	6,585,431	42	1,625,796	18
24	CREDITOS BURSATILES	0	0	0	0
25	IMPUESTOS POR PAGAR	446,225	3	408,607	4
26	OTROS PASIVOS CIRCULANTES	1,926,109	12	1,955,375	21
27	<b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>	<b>4,253,972</b>	<b>27</b>	<b>2,368,243</b>	<b>26</b>
28	CREDITOS BANCARIOS	4,253,972	27	2,368,243	26
29	CREDITOS BURSATILES	0	0	0	0
30	OTROS CREDITOS	0	0	0	0
31	<b>CREDITOS DIFERIDOS</b>	<b>1,267,638</b>	<b>8</b>	<b>1,329,446</b>	<b>15</b>
32	OTROS PASIVOS	14,546	0	14,704	0
33	<b>CAPITAL CONTABLE</b>	<b>12,717,355</b>	<b>100</b>	<b>16,605,246</b>	<b>100</b>
34	PARTICIPACION MINORITARIA	325,299	3	289,962	2
35	<b>CAPITAL CONTABLE MAYORITARIO</b>	<b>12,392,056</b>	<b>97</b>	<b>16,315,284</b>	<b>98</b>
36	<b>CAPITAL CONTRIBUIDO</b>	<b>6,260,738</b>	<b>49</b>	<b>6,463,049</b>	<b>39</b>
37	CAPITAL SOCIAL PAGADO (NOMINAL)	1,901,877	15	2,293,914	14
38	ACTUALIZACION CAPITAL SOCIAL PAGADO	4,358,861	34	4,169,135	25
39	PRIMA EN VENTA DE ACCIONES	0	0	0	0
40	APORTACIONES PARA FUTUROS AUMENTOS DE CAPITAL	0	0	0	0
41	<b>CAPITAL GANADO (PERDIDO)</b>	<b>6,131,318</b>	<b>48</b>	<b>9,852,235</b>	<b>59</b>
42	RESULTADOS ACUMULADOS Y RESERVA DE	10,062,268	79	14,409,637	87
43	RESERVA PARA RECOMPRA DE ACCIONES	1,569,319	12	156,358	1
44	EXCESO (INSUFICIENCIA) EN LA ACTUALIZACION DE CAPITAL CONTABLE	(5,749,083)	(45)	(5,058,107)	(30)
45	<b>RESULTADO NETO DEL EJERCICIO</b>	<b>248,814</b>	<b>2</b>	<b>344,347</b>	<b>2</b>

24/04/2002

17:55

BOLSA MEXICANA DE VALORES, S.A. DE C.V.  
SIFIC / ICS

CLAVE DE COTIZACION: **BIMBO**  
GRUPO BIMBO, S.A. DE C.V.

TRIMESTRE: 1 AÑO: 2002

**ESTADO DE SITUACION FINANCIERA**  
DESGLOSE DE PRINCIPALES CONCEPTOS  
(Miles de Pesos)

**CONSOLIDADO**

Impresión Final

REF	CONCEPTOS	TRIMESTRE AÑO ACTUAL		TRIMESTRE AÑO ANTERIOR	
		Importe	%	Importe	%
<b>3</b>	<b>EFFECTIVO E INVERSIONES TEMPORALES</b>	<b>1,236,531</b>	<b>100</b>	<b>4,033,182</b>	<b>100</b>
46	EFFECTIVO	79,334	6	95,761	2
47	INVERSIONES TEMPORALES	1,157,197	94	3,937,421	98
<b>18</b>	<b>CARGOS DIFERIDOS</b>	<b>7,668,373</b>	<b>100</b>	<b>3,341,102</b>	<b>100</b>
48	GASTOS AMORTIZABLES (NETO)	81,384	1	98,532	3
49	CREDITO MERCANTIL	6,607,107	86	2,818,015	84
50	IMPUESTOS DIFERIDOS	0	0	0	0
51	OTROS	979,882	13	424,555	13
<b>21</b>	<b>PASIVO CIRCULANTE</b>	<b>10,268,173</b>	<b>100</b>	<b>5,406,030</b>	<b>100</b>
52	PASIVOS EN MONEDA EXTRANJERA	8,515,990	83	1,625,796	30
53	PASIVOS EN MONEDA NACIONAL	1,752,183	17	3,780,234	70
<b>24</b>	<b>CREDITOS BURSATILES CORTO PLAZO</b>	<b>0</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	<b>100</b>
54	PAPEL COMERCIAL	0	0	0	0
55	PAGARE DE MEDIANO PLAZO	0	0	0	0
56	PORCION CIRCULANTE DE OBLIGACIONES	0	0	0	0
<b>26</b>	<b>OTROS PASIVOS CIRCULANTES</b>	<b>1,926,109</b>	<b>100</b>	<b>1,955,375</b>	<b>100</b>
57	OTROS PASIVOS CIRCULANTES CON COSTO	0	0	302,329	15
58	OTROS PASIVOS CIRCULANTES SIN COSTO	1,926,109	100	1,653,046	85
<b>27</b>	<b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>	<b>4,253,972</b>	<b>100</b>	<b>2,368,243</b>	<b>100</b>
59	PASIVO EN MONEDA EXTRANJERA	4,253,972	100	2,368,243	100
60	PASIVO EN MONEDA NACIONAL	0	0	0	0
<b>29</b>	<b>CREDITOS BURSATILES LARGO PLAZO</b>	<b>0</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	<b>100</b>
61	OBLIGACIONES	0	0	0	0
62	PAGARE DE MEDIANO PLAZO	0	0	0	0
<b>30</b>	<b>OTROS CREDITOS</b>	<b>0</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	<b>100</b>
63	OTROS CREDITOS CON COSTO	0	0	0	0
64	OTROS CREDITOS SIN COSTO	0	0	0	0
<b>31</b>	<b>CREDITOS DIFERIDOS</b>	<b>1,267,638</b>	<b>100</b>	<b>1,329,446</b>	<b>100</b>
65	CREDITO MERCANTIL	0	0	0	0
66	IMPUESTOS DIFERIDOS	1,267,638	100	1,329,446	100
67	OTROS	0	0	0	0
<b>32</b>	<b>OTROS PASIVOS</b>	<b>14,546</b>	<b>100</b>	<b>14,704</b>	<b>100</b>
68	RESERVAS	0	0	0	0
69	OTROS PASIVOS	14,546	100	14,704	100
<b>44</b>	<b>EXCESO (INSUFICIENCIA) EN LA ACTUALIZACION DEL CAPITAL CONTABLE</b>	<b>(5,749,083)</b>	<b>100</b>	<b>(5,058,107)</b>	<b>100</b>
70	RESULTADO ACUMULADO POR POSICION MONETARIA	(2,792,896)	(49)	(2,477,126)	(49)
71	RESULTADO POR TENENCIA DE ACTIVOS NO MONETARIOS	(2,956,187)	(51)	(2,580,981)	(51)

24/04/200

17:55

BOLSA MEXICANA DE VALORES, S.A. DE C.V.  
SIFIC / ICS

CLAVE DE COTIZACION: **BIMBO**  
GRUPO BIMBO, S.A. DE C.V.

TRIMESTRE: 1      AÑO: 2002

**ESTADO DE SITUACION FINANCIERA**

**CONSOLIDADO**

OTROS CONCEPTOS  
(Miles de Pesos)

Impresión Final

REF S	CONCEPTOS	TRIMESTRE AÑO ACTUAL	TRIMESTRE AÑO ANTERIOR
		Importe	Importe
72	CAPITAL DE TRABAJO	(4,691,811)	2,409,954
73	FONDO PARA PENSIONES Y PRIMA DE ANTIGUEDAD	2,823,697	2,448,755
74	NUMERO DE FUNCIONARIOS (*)	1,254	917
75	NUMERO DE EMPLEADOS (*)	14,107	13,637
76	NUMERO DE OBREROS (*)	57,003	49,184
77	NUMERO DE ACCIONES EN CIRCULACION (*)	1,175,800,000	1,418,200,500
78	NUMERO DE ACCIONES RECOMPRADAS (*)	245,800,000	3,399,500

(\*) DATOS EN UNIDADES

24/04/2002

17:55

BOLSA MEXICANA DE VALORES, S.A. DE C.V.  
SIFIC / ICS

CLAVE DE COTIZACION: **BIMBO**  
GRUPO BIMBO, S.A. DE C.V.

TRIMESTRE: 1      AÑO: 2002

**ESTADO DE RESULTADOS**  
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE MARZO DE 2002 Y 2001  
(Miles de Pesos)

**CONSOLIDADO**

Impresión Final

REF R	CONCEPTOS	TRIMESTRE AÑO ACTUAL		TRIMESTRE AÑO ANTERIOR	
		Importe	%	Importe	%
1	VENTAS NETAS	9,092,034	100	7,915,164	100
2	COSTO DE VENTAS	4,231,394	47	3,650,796	46
3	<b>RESULTADO</b>	<b>4,860,640</b>	<b>53</b>	<b>4,264,368</b>	<b>54</b>
4	GASTOS DE OPERACION	4,152,164	46	3,572,875	45
5	<b>RESULTADO DE OPERACION</b>	<b>708,476</b>	<b>8</b>	<b>691,493</b>	<b>9</b>
6	COSTO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO	24,146	0	62,687	1
7	<b>RESULTADO DESPUES DE COSTO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO</b>	<b>684,330</b>	<b>8</b>	<b>628,806</b>	<b>8</b>
8	OTRAS OPERACIONES FINANCIERAS	205,320	2	12,956	0
9	<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS Y P.T.U.</b>	<b>479,010</b>	<b>5</b>	<b>615,850</b>	<b>8</b>
10	PROVISION PARA IMPUESTOS Y P.T.U.	238,117	3	268,891	3
11	<b>RESULTADO NETO DESPUES DE IMPUESTOS Y P.T.U.</b>	<b>240,893</b>	<b>3</b>	<b>346,959</b>	<b>4</b>
12	PARTICIPACION EN LOS RESULTADOS DE SUBSIDIARIAS Y ASOCIADAS NO CONSOLIDADAS	9,176	0	183	0
13	<b>RESULTADO NETO POR OPERACIONES CONTINUAS</b>	<b>250,069</b>	<b>3</b>	<b>347,142</b>	<b>4</b>
14	RESULTADO POR OPERACIONES DISCONTINUADAS (NETO)	0	0	0	0
15	<b>RESULTADO NETO ANTES DE EXTRAORDINARIAS</b>	<b>250,069</b>	<b>3</b>	<b>347,142</b>	<b>4</b>
16	PARTIDAS EXTRAORDINARIAS EGRESO (INGRESO) NETO	0	0	0	0
17	EFEECTO AL INICIO DEL EJERCICIO POR CAMBIOS EN PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD (NETO)	0	0	0	0
18	<b>RESULTADO NETO</b>	<b>250,069</b>	<b>3</b>	<b>347,142</b>	<b>4</b>
19	PARTICIPACION MINORITARIA	1,255		2,795	0
20	<b>RESULTADO NETO MAYORITARIO</b>	<b>248,814</b>	<b>3</b>	<b>344,347</b>	<b>4</b>

24/04/2002

17:55



BOLSA MEXICANA DE VALORES, S.A. DE C.V.  
SIFIC / ICS

CLAVE DE COTIZACION: BIMBO  
GRUPO BIMBO, S.A. DE C.V.

TRIMESTRE: 1 AÑO: 2002

**ESTADO DE RESULTADOS**  
DESGLASE DE PRINCIPALES CONCEPTOS  
(Miles de Pesos)

CONSOLIDADO

Impresión Final

REF R	CONCEPTOS	TRIMESTRE AÑO ACTUAL		TRIMESTRE AÑO ANTERIOR	
		Importe	%	Importe	%
<b>1</b>	<b>VENTAS NETAS</b>	<b>9,092,034</b>	<b>100</b>	<b>7,915,164</b>	<b>100</b>
21	NACIONALES	6,696,316	74	6,066,177	77
22	EXTRANJERAS	2,395,718	26	1,848,987	23
23	CONVERSION EN DOLARES (***)	265,474	3	204,890	3
<b>6</b>	<b>COSTO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO</b>	<b>24,146</b>	<b>100</b>	<b>62,687</b>	<b>100</b>
24	INTERESES PAGADOS	184,426	764	77,021	123
25	PERDIDA EN CAMBIOS	80,853	335	57,058	91
26	INTERESES GANADOS	181,442	751	79,813	127
27	GANANCIA EN CAMBIOS	0	0	0	0
28	RESULTADO POR POSICION MONETARIA	(59,691)	(247)	8,421	13
<b>8</b>	<b>OTRAS OPERACIONES FINANCIERAS</b>	<b>205,320</b>	<b>100</b>	<b>12,956</b>	<b>100</b>
29	OTROS GASTOS Y (PRODUCTOS) NETO	205,320	100	4,071	31
30	PERDIDA (UTILIDAD) EN VENTA DE ACCIONES PROPIAS	0	0	8,885	69
31	PERDIDA (UTILIDAD) EN VENTA DE INVERSIONES TEMPORALES	0	0	0	0
<b>10</b>	<b>PROVISION PARA IMPUESTOS Y P.T.U.</b>	<b>238,117</b>	<b>100</b>	<b>268,891</b>	<b>100</b>
32	I.S.R.	300,558	126	352,345	131
33	I.S.R. DIFERIDO	(143,053)	(60)	(153,764)	(57)
34	P.T.U.	80,612	34	70,310	26
35	P.T.U. DIFERIDA	0	0	0	0

(\*\*\*) DATOS EN MILES DE DOLARES

24/04/2002 17:55

BOLSA MEXICANA DE VALORES, S.A. DE C.V.  
SIFIC / ICS

CLAVE DE COTIZACION: BIMBO  
GRUPO BIMBO, S.A. DE C.V.

TRIMESTRE: 1 AÑO:2002

ESTADO DE RESULTADOS  
OTROS CONCEPTOS DE RESULTADOS  
(Miles de Pesos)

CONSOLIDADO

Impresión Final

REF R	CONCEPTOS	TRIMESTRE AÑO ACTUAL	TRIMESTRE AÑO ANTERIOR
		Importe	Importe
36	VENTAS TOTALES	9,462,834	8,346,067
37	RESULTADO FISCAL DEL EJERCICIO	863,894	959,217
38	VENTAS NETAS (**)	34,258,677	31,511,299
39	RESULTADO DE OPERACION (**)	3,354,968	3,477,481
40	RESULTADO NETO MAYORITARIO (**)	1,303,614	1,998,004
41	RESULTADO NETO (**)	1,329,182	2,021,668

(\*\*) INFORMACION ULTIMOS DOCE MESES.

24/04/200

17:55

BOLSA MEXICANA DE VALORES, S.A. DE C.V.  
SIFIC / ICS

CLAVE DE COTIZACION: BIMBO  
GRUPO BIMBO, S.A. DE C.V.

TRIMESTRE: 1 AÑO: 2002

ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA  
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE MARZO DE 2002 Y 2001  
(Miles de Pesos)

CONSOLIDADO

Impresión Final

REF C	CONCEPTOS	TRIMESTRE AÑO ACTUAL	TRIMESTRE AÑO ANTERIOR
		Importe	Importe
1	RESULTADO NETO	250,069	347,142
2	+ (-) PARTIDAS APLICADAS A RESULTADOS QUE NO REQUIEREN UTILIZACION DE RECURSOS	262,147	574,519
3	FLUJO DERIVADO DEL RESULTADO NETO DEL EJERCICIO	512,216	921,661
4	FLUJO DERIVADO DE CAMBIOS EN EL CAPITAL DE TRABAJO	(618,529)	(645,154)
5	RECURSOS GENERADOS (UTILIZADOS) POR LA OPERACION	(106,313)	276,507
6	FLUJO DERIVADO POR FINANCIAMIENTO AJENO	5,807,447	(176,469)
7	FLUJO DERIVADO POR FINANCIAMIENTO PROPIO	0	0
8	RECURSOS GENERADOS (UTILIZADOS) MEDIANTE FINANCIAMIENTO	5,807,447	(176,469)
9	RECURSOS GENERADOS (UTILIZADOS) EN ACTIVIDADES DE INVERSION	(5,241,541)	(554,107)
10	INCREMENTO (DECREMENTO) NETO EN EFECTIVO E INVERSIONES TEMPORALES	459,593	(454,069)
11	EFECTIVO E INVERSIONES TEMPORALES AL INICIO DEL PERIODO	776,938	4,487,251
12	EFECTIVO E INVERSIONES TEMPORALES AL FINAL DEL PERIODO	1,236,531	4,033,182

24/04/2002 17:55

BOLSA MEXICANA DE VALORES, S.A. DE C.V.  
SIFIC / ICS

CLAVE DE COTIZACION: **BIMBO**  
GRUPO BIMBO, S.A. DE C.V.

TRIMESTRE: 1      AÑO: 2002

**ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA**  
DESGLOSE DE PRINCIPALES CONCEPTOS  
(Miles de Pesos)

**CONSOLIDADO**

Impresión Final

REF C	CONCEPTOS	TRIMESTRE AÑO ACTUAL	TRIMESTRE AÑO
		Importe	Importe
<b>2</b>	<b>+ (-) PARTIDAS APLICADAS A RESULTADOS QUE NO REQUIEREN UTILIZACION DE RECURSOS</b>	<b>262,147</b>	<b>574,519</b>
13	+ DEPRECIACION Y AMORTIZACION DEL EJERCICIO	403,823	358,183
14	+ (-) INCRE. (DECRE.) NETO EN LA RVA. PARA PENSION Y PRIMA DE ANTIGUEDAD	0	0
15	+ (-) PERDIDA (GANANCIA) NETA EN CAMBIOS	0	0
16	+ (-) PERDIDA (GANANCIA) NETA POR ACTUALIZACION DE PASIVOS Y ACTIVOS	0	0
17	+ (-) OTRAS PARTIDAS	(141,676)	216,336
<b>4</b>	<b>FLUJO DERIVADO DE CAMBIOS EN EL CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>(618,529)</b>	<b>(645,154)</b>
18	+ (-) DECREMENTO (INCREMENTO) EN CUENTAS POR COBRAR	(923,674)	(84,827)
19	+ (-) DECREMENTO (INCREMENTO) EN INVENTARIOS	216,795	(89,470)
20	+ (-) DECREMENTO (INCREMENTO) EN OTRAS CUENTAS POR COBRAR Y OTROS ACTIVOS	256,037	(417,895)
21	+ (-) INCREMENTO (DECREMENTO) EN PROVEEDORES	(322,476)	(131,394)
22	+ (-) INCREMENTO (DECREMENTO) EN OTROS PASIVOS	154,789	78,432
<b>6</b>	<b>FLUJO DERIVADO POR FINANCIAMIENTO AJENO</b>	<b>5,807,447</b>	<b>(176,469)</b>
23	+ FINANCIAMIENTO BANCARIO Y BURSATIL A CORTO PLAZO	6,136,524	83,626
24	+ FINANCIAMIENTO BANCARIO Y BURSATIL A LARGO PLAZO	0	0
25	+ DIVIDENDOS COBRADOS	0	0
26	+ OTROS FINANCIAMIENTOS	1,802	0
27	(-) AMORTIZACION DE FINANCIAMIENTOS BANCARIOS	(330,879)	(260,095)
28	(-) AMORTIZACION DE FINANCIAMIENTOS BURSATILES	0	0
29	(-) AMORTIZACION DE OTROS FINANCIAMIENTOS	0	0
<b>7</b>	<b>FLUJO DERIVADO POR FINANCIAMIENTO PROPIO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
30	+ (-) INCREMENTO (DECREMENTO) EN EL CAPITAL SOCIAL	0	0
31	(-) DIVIDENDOS PAGADOS	0	0
32	+ PRIMA EN VENTA DE ACCIONES	0	0
33	+ APORTACIONES PARA FUTUROS AUMENTOS DE CAPITAL	0	0
<b>9</b>	<b>RECURSOS GENERADOS (UTILIZADOS) EN ACTIVIDADES DE INVERSION</b>	<b>(5,241,541)</b>	<b>(554,107)</b>
34	+ (-) DECREMENTO (INCREMENTO) EN INVERSIONES DE ACCS. CON CARACTER PERMANENTE	28,050	(70,169)
35	(-) ADQUISICION DE INMUEBLES, PLANTA Y EQUIPO	(5,336,635)	(333,649)
36	(-) INCREMENTO EN CONSTRUCCIONES EN PROCESO	124,868	(61,000)
37	+ VENTAS DE OTRAS INVERSIONES CON CARACTER PERMANENTE	0	0
38	+ VENTAS DE ACTIVOS FIJOS TANGIBLES	0	0
39	+ (-) OTRAS PARTIDAS	(57,824)	(89,289)

24/04/2002

17:55