

## REPORTE ANUAL DE

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



Reporte Anual que se presenta de acuerdo con las disposiciones de carácter general aplicables a las emisoras de valores y a otros participantes del mercado para el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2002.

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 Reporte Anual.

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

Clave de cotización: "BIMBOA".

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

México, D.F. a 26 de junio de 2003

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

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

## INDICE

	Página
<b>1) INFORMACIÓN GENERAL</b>	
a) Glosario de Términos y Definiciones.....	1
b) Resumen Ejecutivo.....	5
c) Factores de Riesgo.....	9
d) Otros Valores.....	15
e) Cambios significativos a los Derechos de Valores Inscritos en el RNV.....	15
f) Destino de los Fondos.....	15
g) Documentos de Carácter Público.....	16
<b>2) LA COMPAÑÍA</b>	
a) Historia y Desarrollo de la Emisora.....	17
b) Descripción del Negocio.....	21
i) Actividad Principal.....	21
ii) Canales de Distribución.....	39
iii) Patentes, Licencias, Marcas y Otros Contratos.....	41
iv) Principales Clientes.....	43
v) Legislación Aplicable y Situación Tributaria.....	44
vi) Administración de Personal.....	46
vii) Desempeño Ambiental.....	47
viii) Información del Mercado.....	48
ix) Estructura Corporativa.....	54
x) Descripción de los Principales Activos.....	54
xi) Procesos Judiciales, Administrativos o Arbitrales.....	58
xii) Acciones Representativas del Capital Social.....	59
xiii) Dividendos.....	60
<b>3) INFORMACIÓN FINANCIERA</b>	
a) Información Financiera Seleccionada.....	62
b) Información Financiera por Área Geográfica.....	65
c) Informe de Créditos Relevantes.....	65
d) Comentarios y Análisis de la Administración sobre los Resultados de Operación y Situación Financiera de la Emisora.....	66
i) Resultados de Operación.....	67
ii) Situación Financiera, Liquidez y Recursos de Capital.....	73
iii) Control Interno.....	74
e) Estimaciones Contables Críticas.....	75
<b>4) ADMINISTRACIÓN</b>	
a) Auditores Externos.....	76
b) Operaciones con Personas Relacionadas y Conflictos de Interés.....	76
c) Administradores y Accionistas.....	76
d) Estatutos Sociales y Otros Convenios.....	86

## INDICE

	Página
<b>5) MERCADO ACCIONARIO</b>	
a) Estructura Accionaria.....	93
b) Comportamiento de la Acción en el Mercado de Valores.....	93
<b>6) PERSONAS RESPONSABLES</b>	
Personas Responsables .....	94
<b>7) ANEXOS</b>	
a) Informe del Comisario.....	95
b) Estados Financieros Auditados al 31 de diciembre de 2002 y 2001.....	95

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

**“Asimismo, a menos que se indique lo contrario y excepto aquellos eventos relevantes ocurridos a la fecha de este Reporte Anual, la información operativa de la Compañía contenida en el presente Reporte Anual se presenta al 31 de diciembre de 2002.”**

## 1) INFORMACIÓN GENERAL

### a) GLOSARIO DE TÉRMINOS Y DEFINICIONES

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

<u>Términos</u>	<u>Definiciones</u>
“Accionistas Principales”	Significa 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.
“AIB”	Significa The American Institute of Baking.
“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.
“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”	Significa la Bolsa Mexicana de Valores, S.A. de C.V.
“Certificados Bursátiles”	Significa los títulos de crédito emitidos por la Compañía de conformidad con el artículo 14 BIS, fracciones 6, 7 y 8 y demás aplicables de la Ley del Mercado de Valores, al amparo de un Programa de Certificados Bursátiles.
“CETES” o “Cetes”	Significa Certificados de la Tesorería de la Federación.
“CFC”	Significa Comisión Federal de Competencia.

<u>Términos</u>	<u>Definiciones</u>
“CIF” o “Resultado financiero integral”	Significa Costo Integral de Financiamiento.
“CNBV”	Significa la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.
“Comida rápida”	Se refiere a alimentos listos para comer.
“Consejo de Administración”	Se refiere al Consejo de Administración de BIMBO.
“D-4”	Significa Boletín D-4 emitido por la Comisión de Principios de Contabilidad del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., en lo referente al tratamiento contable del Impuesto Sobre la Renta, el Impuesto al Activo y de la Participación de los Trabajadores en la Utilidad.
“Dólares” o “dólares”	Significa la moneda de curso legal en E.U.A.
“Emisora”, “Compañía”, “Grupo”, “Grupo Bimbo”, “BIMBO” o “Sociedad”	Significa Grupo Bimbo, S.A. de C.V., e incluye a sus subsidiarias consolidadas.
“Estados Financieros Auditados”	Significa los estados financieros consolidados dictaminados de la Compañía al 31 de diciembre 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., los cuales incluyen la información financiera de las subsidiarias consolidadas, así como las notas respectivas.
“Estados Financieros Auditados Actualizados”	Significa los estados financieros consolidados dictaminados de la Compañía al 31 de diciembre de 2000, expresados en pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2002, 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.
“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 y la República Checa.
“George Weston”	Significa George Weston Bakeries, Inc., Entenmann’s Products Inc., Entenmann’s, Inc. y Entenmann’s Sales Company, Inc.
“HACCP”	Significa <i>Hazard Analysis and Critical Control Point</i> (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control).
“IFC”	Significa International Finance Corporation.

Términos	Definiciones
"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.
"ISO"	Significa International Organization for Standardization, agencia internacional especializada en estandarización.
"ISR"	Significa Impuesto sobre la Renta.
"IVA"	Significa Impuesto al Valor Agregado.
"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.
"OLA"	Significa Organización Latinoamérica, división encargada de coordinar las operaciones del Grupo en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Perú y Venezuela.
"Pan de caja"	Significa pan blanco rebanado y empacado.
"Pastelito(s)"	Significa pastel en presentación individual.
"PCGA"	Significa Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, emitidos por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.
"Pesos", "pesos" o "\$"	Significa la moneda de curso legal en México. A menos que se indique lo contrario, las cifras presentadas en este Reporte Anual, así como en los Estados Financieros Auditados adjuntos al mismo, están expresadas en miles de pesos constantes de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2002.
"PIB"	Significa Producto Interno Bruto.
"Reporte Anual"	Significa el presente Reporte Anual de Grupo Bimbo, S.A. de C.V., preparado de conformidad con las disposiciones de carácter general aplicables a las emisoras de valores y otros participantes del mercado de valores de la CNBV.

<u>Términos</u>	<u>Definiciones</u>
"RNV"	Significa Registro Nacional de Valores.
"GYRU"	Significa Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C., auditores externos de la Compañía.
"TLC"	Significa Tratados de Libre Comercio.
"TLCAN"	Significa el Tratado de Libre Comercio de América del Norte.
"UAFIDA"	Significa Utilidad antes de Intereses financieros, Impuestos, Depreciación y Amortización.



## b) RESUMEN EJECUTIVO

El presente capítulo contiene un resumen introductorio de la información proporcionada en este Reporte Anual, por lo que este resumen no pretende contener toda la información sustancial incluida en dicho Reporte. La información financiera relativa a 2002, 2001 y 2000 se presenta a pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2002.

### 1. La Compañía

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 pan empaçado, pastelería de tipo casero, galletas, dulces, chocolates, botanas dulces y saladas, tortillas empaçadas de maíz y de harina de trigo, tostadas, cajeta y comida rápida. Asimismo, cuenta con marcas de reconocido prestigio como *Bimbo*, *Marinela*, *Tía Rosa*, *Oroweat*, *Mrs. Baird's*, *Barcel*, *Ricolino*, *Coronado*, *Milpa Real*, *Del Hogar*, *Ideal*, *Plus Vita*, *Pullmam* y *Trigoro*, entre otras. BIMBO cuenta con operaciones en México, E.U.A., Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Perú, Venezuela, Alemania y República Checa.

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

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

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

	Al 31 de diciembre de		
	2002*	2001*	2000*
México	27,963,645	26,296,682	25,134,654
E.U.A.	10,810,487	6,238,156	6,382,669
Latinoamérica	2,599,137	2,433,259	1,875,030
Total	41,373,269	34,968,097	33,392,353

\* Cifras en miles de pesos

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

## **2. Información Financiera**

Los Estados Financieros Auditados han sido preparados de conformidad con los PCGA en México, incluyendo los Boletines B-10, B-15 y D-4 del IMCP y todas sus adecuaciones. A partir del 1º de enero de 2002, la Compañía adoptó por supletoriedad a los PCGA el criterio 01-09 del “Emerging Issues Task Force” (EITF 01-09) de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados en E.U.A. (US GAAP por sus siglas en inglés) para todas sus operaciones. Este principio obliga a descontar de las ventas los gastos de mercantilización, en lugar de presentarlos dentro de los gastos de operación.

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 Reporte Anual ha sido expresada en miles de pesos constantes de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2002. Los Estados Financieros Auditados han sido dictaminados por GYRU.

Los Estados Financieros Auditados Actualizados, se derivan de información auditada al 31 de diciembre de 2000 expresados en pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2002.

El siguiente resumen de información financiera se deriva de los Estados Financieros Consolidados Auditados del Grupo por cada uno de los ejercicios que terminaron el 31 de diciembre de 2002, 2001 y 2000.

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

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

<b>Estado de Resultados Consolidado</b>			
(miles de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2002)			
	Por los ejercicios que terminaron el 31 de diciembre de:		
	2002	2001	2000
Ventas Netas <sup>(1)</sup>	41,373,269	34,968,097	33,392,353
Costo de Ventas	19,155,865	15,707,809	14,963,070
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>22,217,404</b>	<b>19,260,288</b>	<b>18,429,283</b>
Gastos de Operación:			
Distribución y Venta	15,935,498	13,151,240	12,546,437
Administración	3,285,105	2,664,806	2,257,761
	<u>19,220,603</u>	<u>15,816,046</u>	<u>14,804,198</u>
<b>Utilidad de Operación</b>	<b>2,996,801</b>	<b>3,444,242</b>	<b>3,625,085</b>
Resultado Financiero Integral:			
Intereses Netos	(702,720)	(193,109)	(14,303)
(Pérdida) Utilidad Cambiaria, Neta	(340,957)	(158,736)	(68,352)
Utilidad por Posición Monetaria	352,853	53,986	4,372
	<u>(690,824)</u>	<u>(297,859)</u>	<u>(78,283)</u>
Otros (Gastos) Ingresos, Neto	(541,619)	(380,497)	(142,244)
<b>Utilidad antes de Provisiones</b>	<b>1,764,358</b>	<b>2,765,886</b>	<b>3,404,558</b>
Provisiones para:			
Impuesto Sobre la Renta del año	981,056	912,000	1,357,601
Impuesto Sobre la Renta diferido	(406,127)	(106,665)	(349,223)
Participación de los Trabajadores en las Utilidades del año	240,438	318,235	364,120
	<u>815,367</u>	<u>1,123,570</u>	<u>1,372,498</u>
<b>Utilidad antes de Participación en los Resultados de Compañías Asociadas</b>	<b>948,991</b>	<b>1,642,316</b>	<b>2,032,060</b>
Participación en los Resultados de Compañías Asociadas	53,673	39,709	50,800
<b>Utilidad Neta del año</b>	<b>1,002,664</b>	<b>1,682,025</b>	<b>2,082,860</b>
<b>Utilidad Neta del año aplicable a:</b>			
Accionistas Mayoritarios	972,833	1,653,708	2,052,289
Accionistas Minoritarios	29,831	28,317	30,571
	<u>1,002,664</u>	<u>1,682,025</u>	<u>2,082,860</u>

<b>Balance General Consolidado</b>			
(miles de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2002)			
	Al 31 de diciembre de:		
	2002	2001	2000
Total del activo circulante	7,154,703	4,866,787	7,956,559
Inversión en acciones y obligaciones	775,784	656,352	563,617
Inmuebles, planta y equipo, neto	15,443,667	14,682,548	14,237,684
Crédito mercantil, neto <sup>(2)</sup>	7,771,839	2,714,832	2,766,680
Otros activos, neto	572,649	860,748	593,493
<b>Activo Total</b>	<b>31,718,642</b>	<b>23,781,267</b>	<b>26,118,033</b>
Pasivo operativo	5,054,101	3,620,474	3,583,714
Deuda a corto plazo	354,861	405,958	1,508,604
Deuda a largo plazo <sup>(4)</sup>	11,291,676	4,847,752	2,820,739
Impuesto sobre la renta diferido <sup>(3)</sup>	1,071,919	1,502,805	1,543,361
Impuesto sobre la renta a largo plazo	0	15,492	15,429
<b>Pasivo Total</b>	<b>17,772,557</b>	<b>10,392,481</b>	<b>9,471,848</b>
Inversión de accionistas mayoritarios	13,595,412	13,107,497	16,335,219
Inversión de accionistas minoritarios	350,673	281,289	310,966
<b>Total de Inversión de los Accionistas</b>	<b>13,946,085</b>	<b>13,388,786</b>	<b>16,646,185</b>

<b>Información Financiera Adicional</b>			
(miles de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2002)			
	Al 31 de diciembre de:		
	2002	2001	2000
Depreciación y amortización	1,413,002	1,383,420	1,276,710
Recursos netos generados por operaciones	3,301,517	2,039,676	3,917,165
Recursos netos generados por (aplicadas a) actividades de financiamiento	6,174,122	(3,963,906)	(1,023,107)
Recursos netos utilizados en actividades de inversión	(7,968,234)	(2,019,573)	(890,614)
UAFIDA	4,409,803	4,827,662	4,901,795
Margen operativo	7.2%	9.8%	10.9%
Margen UAFIDA	10.7%	13.8%	14.7%
Margen neto mayoritario	2.4%	4.7%	6.1%
<b>Ventas Netas por región:</b>			
México <sup>(5)</sup>	27,963,645	26,296,682	25,134,654
E.U.A.	10,810,487	6,238,156	6,382,669
Latinoamérica	2,599,137	2,433,259	1,875,030
<b>Total</b>	<b>41,373,269</b>	<b>34,968,097</b>	<b>33,392,353</b>

#### Notas al Resumen de Información Financiera Seleccionada

- (1) Durante 2002, 2001 y 2000, las ventas netas de las líneas de Bimbo y Barcel que se encuentran en México, representaron aproximadamente 68%, 85% y 84%, de las ventas netas consolidadas, respectivamente. (Ver la Nota 2 a los Estados Financieros Auditados para 2002 y 2001).
- (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. Este dato incluye las marcas (Ver la Nota 3 a los Estados Financieros Auditados).
- (3) Ver Nota 14 a los Estados Financieros 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 8 a los Estados Financieros Auditados).
- (5) Incluye resultados de operaciones en Europa, a través de Barcel.

### 3. Mercado Accionario

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

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

Ejercicios terminados el 31 de diciembre	Pesos por Acción Serie "A" <sup>(1)</sup>			Volumen de operación de Acciones Serie "A" <sup>(1)</sup>
	Máximo	Mínimo	Cierre	
1998	21.6	11.8	18.1	129,604,000
1999	22.1	13.8	20.2	221,662,000
2000	20.8	11.2	13.0	196,461,000
2001	22.7	11.0	17.7	385,156,831
2002	24.7	13.4	15.2	67,381,700

<sup>(1)</sup> Fuente: BMV, datos ajustados

### c) FACTORES DE RIESGO

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

#### 1. Riesgos Relativos a México

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 otros. Durante los siguientes años, derivado de los planes económicos del gobierno, la situación económica general ha mejorado considerablemente. Sin embargo, 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***

El resultado cambiario en la Compañía es producto de una serie de operaciones comerciales y corporativas relacionadas con la operación cotidiana, y en ocasiones, por los fondeos denominados en otras divisas relacionados con las inversiones de la misma. Al margen de las operaciones cambiarias relacionadas con su operación, la Compañía registró al 31 de Diciembre del 2002 y 2001 una deuda denominada en moneda extranjera de \$499 y \$540 millones de dólares, respectivamente.

Cabe aclarar que la deuda de BIMBO en el 2002 estaba compuesta por aproximadamente \$499 millones de dólares denominados en otras divisas y \$630 millones de dólares denominados en pesos. (Ver la Nota 8 de los Estados Financieros Auditados). Por otro lado, en el 2002, el peso experimentó una depreciación del 12.8% y en el 2001, una apreciación del 4.7% frente al dólar de E.U.A.

La pérdida cambiaria generada para el Grupo en el 2002 fue de \$341 millones de pesos, mientras que en el 2001 fue de \$159 millones de pesos.

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

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

2002		2001		2000	
Inicio	Cierre	Inicio	Cierre	Inicio	Cierre
\$9.14	\$10.31	\$9.60	\$9.14	\$9.50	\$9.59

Fuente: Diario Oficial de la Federación

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

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

### ***Inflación***

México ha continuado experimentando alzas sostenidas en su nivel de precios en los últimos años. Aún cuando el índice de inflación en México ha registrado descensos graduales durante ejercicios pasados, éste continúa siendo superior al observado en las economías de sus principales socios comerciales. La inflación correspondiente al 2002 y 2001 determinada por Banco de México fue de 5.7% y 4.4%, respectivamente.

### ***Control de Precios***

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

### ***Industria de Alimentos Dentro 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).

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 gradual hasta la liberalización total que se alcanzó en enero del año 2003. La siguiente tabla muestra algunas de las materias primas principales del Grupo, con sus respectivos aranceles que aplicaron durante el año 2002 en el marco del TLCAN y fuera de éste:

Porcentaje sobre valor en Aduana de las Mercancías			
Producto	Arancel General	Arancel TLCAN 2002	Desgravación anual
Harina de trigo	15%	1.5%	1.5% anual
Harina de maíz	15%	1.5%	1.5% anual
Gluten de trigo	15%	1.5%	1.5% anual

Por lo que respecta a Sudamérica, existen varios acuerdos similares al TLCAN con los que BIMBO se ha beneficiado, tales como: el "MERCOSUR" (Mercado Común del Sur), que agrupa a Argentina, Brasil,

Paraguay y Uruguay; el "ALADI" (Asociación Latinoamericana de Integración), conformado por la Comunidad Andina (Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela); y el Grupo de los Tres integrado por Colombia, México y Venezuela.

En Centroamérica, existen varios TLC similares al TLCAN celebrados entre México y algunos de los países que conforman esta región, mismos que benefician las operaciones de las subsidiarias del Grupo en países como Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua.

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 ambiental, se espera que esta tendencia continúe y el marco legal se complemente con la Ley de Residuos Sólidos, el Código Civil, las nuevas disposiciones en materia de protección ambiental, el Convenio de Cooperación Ambiental celebrado entre México, E.U.A. y Canadá como resultado del TLCAN, el Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea, así como otros acuerdos comerciales importantes celebrados por México y los acuerdos internacionales de Kioto y Río de Janeiro.

Las leyes 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 ambientales y sanitarias vigentes.

## **2. 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, inflación, inestabilidad social, controles de precio y otros sucesos políticos, económicos o sociales que pueden afectar su situación financiera y/o su operación.

Resulta conveniente mencionar que debido a la situación política actual de E.U.A., Grupo Bimbo se encuentra en el proceso de implantación y aplicación de las normas emitidas por el FDA (Food and Drug Administration), relacionadas con el Bioterrorismo, permitiendo así minimizar el riesgo relacionado con la seguridad de los alimentos.

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.

### 3. 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, por lo cual la Compañía, en ocasiones, realiza operaciones de cobertura. BIMBO no puede asegurar que dichas fluctuaciones de mercado no afectarán negativamente los resultados de la Compañía o que las operaciones de cobertura tengan los resultados esperados en términos de las estrategias aplicadas.

#### *Riesgos Relativos a las Ventas*

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

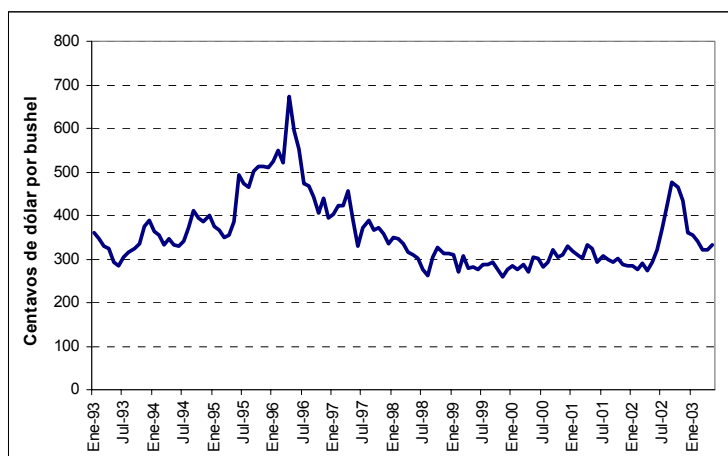
#### *Situación Internacional y Abastecimiento del Trigo*

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 E.U.A.

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

La siguiente gráfica muestra el comportamiento de los precios internacionales de los futuros del trigo desde 1993:

**Hard Red Winter  
(Kansas)**





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

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

BIMBO, al 31 de diciembre de 2002, no ha sido objeto de denuncias ante la CFC, ni de investigaciones de oficio por parte de la misma Comisión, con base en la Ley Federal de Competencia Económica, que hayan resultado en sanciones en su contra. Tampoco las prácticas comerciales de la Compañía han sido objeto de suspensión, corrección o multa relevante alguna por parte de dicha Comisión. Asimismo, las concentraciones y reestructuraciones corporativas que se han llevado a cabo han sido debidamente notificadas y autorizadas por la CFC.

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

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

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

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

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

#### ***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 4) c) "Administradores y Accionistas").

#### ***Estructura de la Controladora***

BIMBO es una sociedad controladora cuyos principales activos consisten en las acciones de sus subsidiarias. Asimismo, en virtud de la fusión llevada a cabo en diciembre de 2002 entre la Compañía con su empresa subsidiaria Central Impulsora, S.A. de C.V., la Compañía se convirtió en el titular universal de las principales marcas del Grupo; por lo que dentro de los principales activos de la

Compañía se incluyen también dichas marcas. En virtud de lo anterior, los ingresos de la Compañía dependen principalmente de dividendos e intereses pagaderos por las subsidiarias, así como de las regalías generadas por los contratos de licencia de uso de marca celebrados por el Grupo.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### **d) OTROS VALORES**

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

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

En cumplimiento con lo dispuesto por la Circular 11-11 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, abrogada el 20 de marzo de 2003, y en cumplimiento de la disposición séptima de la Circular 11-28 de la CNBV, y sus reformas, también abrogadas el pasado 20 de marzo, 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.

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

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

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

#### **f) 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.

Con los recursos obtenidos de las cuatro emisiones de Certificados Bursátiles realizadas por la Compañía durante el 2002, la Compañía llevó a cabo la liquidación total, con cinco meses de anticipación a su vencimiento, del Crédito Puente por \$680 millones de dólares contratado el 4 de marzo de 2002 para financiar la adquisición de las operaciones en el oeste de E.U.A. pertenecientes a George Weston.

### **g) DOCUMENTOS DE CARÁCTER PÚBLICO**

Para solicitar copias del presente Reporte Anual, dirigirse a:

Grupo Bimbo, S.A. de C.V.  
Prolongación Paseo de la Reforma No. 1000  
Col. Desarrollo Santa Fe  
México, D.F., C.P. 01210  
[www.grupobimbo.com](http://www.grupobimbo.com)

Relación con Inversionistas

Armando Giner Chávez  
Tel. 5268-6924  
Fax 5268-6697

Andrea Amozurrutia Casillas  
Tel. 5268-6962  
Fax 5268-6697

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

<http://ir.grupobimbo.com>

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

## 2) LA COMPAÑÍA

### a) HISTORIA Y DESARROLLO DE LA EMISORA

#### 1. Antecedentes Legales

##### ***Constitución***

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

##### ***Denominación***

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

##### ***Duración***

La duración de la Compañía es indefinida.

##### ***Domicilio y Teléfonos***

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

#### 2. Historia

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

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

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

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

En el mes de mayo de 1956 se constituyó la empresa Pasteles y Bizcochos, S.A., 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 las plantas existentes, la integración de otras líneas de pastelería adicionales a las ofrecidas por Productos Marinela, S.A., y se incursionó en la industria de dulces y chocolates con el establecimiento de la primera planta de Ricolino y en el mercado de las botanas saladas con lo que hoy se conoce como Barcel. En esta época, a través del sistema de distribución directa de la Compañía, se cubrían prácticamente todos los estados del país.

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

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

*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 se desarrolló rápidamente con sistemas automatizados en algunas de sus líneas de producción.

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

En 1984, BIMBO incursionó en el mercado de exportación con la distribución de productos *Marinela* hacia 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, en 1990 la Compañía adquirió una planta productora de pan y pastelitos en Guatemala, lo que marcó el inicio de la cobertura que el Grupo tiene en Latinoamérica. En 1992, BIMBO comenzó la adquisición de plantas productivas en otros países de Latinoamérica adquiriendo en 1992 a Alesa, S.A. y Cena, hoy Ideal, S.A. en Chile, extendiéndose posteriormente a Venezuela con la adquisición de Industrias Marinela, C.A. y de Panificadora Holsum de Venezuela, C.A. en 1993, fusionadas en 1999 con el nombre de Bimbo Venezuela C.A. Al mismo tiempo, se instalaron plantas productivas en países como Argentina, Colombia, Costa Rica, El Salvador y Perú y empresas de distribución en Honduras y Nicaragua. Adicionalmente, la Compañía se expandió de manera importante en E.U.A. con el establecimiento y adquisición de varias plantas productivas en varios de los estados fronterizos con México, a través de las adquisiciones de Orbit, Inc. en 1993, Fabila Foods, Inc. y La Fronteriza, Inc. en 1994, C&C Bakery, Inc. y La Tapatía Tortillería, Inc. en 1995 y Pacific Pride Bakeries con dos plantas, Suandy Foods Inc. y Proalsa Trading Co. en 1996.

El año de 1998 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 E.U.A., dedicada a la distribución de dulces, a través de una participación accionaria de 50%. Actualmente, BIMBO tiene una participación de 70%. En marzo de 1999, BIMBO se asoció con Grupo Mac'Ma al adquirir una participación de 51% en las empresas dedicadas a la elaboración de pastas. En E.U.A. adquirió una empresa panificadora en el estado de California llamada Four-S. (Ver 2) b) i) 2. a. "Sector de Productos de Panificación – BBU").

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 contribuyó a consolidar su posición en América Latina. Esta exclusividad refuerza la relación que ambas empresas sostienen desde 1985, año en que McDonald's se 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. En abril de este mismo año, 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. Es importante mencionar que la planta en Viena, Austria fue cerrada el 30 de noviembre de 2002. (Ver 2) b) i) 2. b. "Actividad Principal – Ricolino").

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

El año 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, como *Pullman*, *Plus Vita*, *Ana María*, *Muffs* y *Van Mill*, entre otras. Plus Vita opera tres plantas, una localizada en la ciudad de Sao Paulo, una en Río de Janeiro y una en Recife. BIMBO considera que su participación en este mercado es una oportunidad para continuar con su estrategia de expansión en Latinoamérica. (Ver 2) b) i) “Estrategia – Crecimiento y consolidación de operaciones internacionales”).

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

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

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

A partir del 1° de enero del 2002, se hizo efectiva la fusión de todas las empresas operadoras del Grupo en 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 esta operación lograrán optimizar las operaciones en México, y de una forma más eficiente, su capacidad instalada y su fuerza de distribución.

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

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

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

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



### **3. Eventos Relevantes**

A continuación se señalan los eventos relevantes ocurridos durante el primer semestre de 2003:

#### ***Alianza Estratégica con Wrigley, S.A. de C.V.***

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

#### ***Liquidación anticipada de la primera parte del Crédito Sindicado***

El 20 de marzo de 2003, la Compañía liquidó parcialmente y con 17 meses de anticipación, \$63 millones de dólares correspondientes a la primera parte del Crédito Sindicado (Ver 3) c) "Informe de Créditos Relevantes") cuyo vencimiento estaba programado para el mes de octubre de 2004. Con esta operación, el Grupo redujo de manera anticipada su nivel de apalancamiento, el cual se encuentra estructurado con vencimientos ordenados y diluidos en el largo plazo.

#### ***Desinversión en negocio de empaques flexibles***

El 5 de junio de 2003, Grupo Bimbo anunció que, como parte de su estrategia de concentración en sus negocios básicos, en conjunto con su socio Grupo Arteva, S. de R.L., llevó a cabo la venta de la empresa Novacel, S.A. de C.V., dedicada a la fabricación de empaques flexibles, por un monto de \$90 millones de dólares, a Pechiney Plastic Packaging, una subsidiaria de la empresa francesa Pechiney, líder mundial en la fabricación de empaques. Previo a esta venta, BIMBO mantenía una participación de 41.8% en el capital social, mientras que su socio era el propietario del resto.

Novacel continuará abasteciendo una parte importante de las envolturas flexibles que Grupo Bimbo utiliza, razón por la cual se suscribió un contrato de suministro en términos y condiciones comerciales acordes con las prácticas generales de la industria.

## **b) DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO**

### **i) Actividad Principal**

#### **1. Estrategia**

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

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

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

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

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

- **Servicio a clientes.** En todas las marcas del Grupo se está llevando a cabo una nueva segmentación de los clientes, con el objeto de ofrecerles un servicio que satisfaga sus necesidades específicas, mejorando así nuestra propuesta de valor.
- **Aprovechamiento de sinergias y consolidación operativa.** BIMBO desarrolla un programa de máximo aprovechamiento de su infraestructura a través de la consolidación de operaciones, lo que le ha permitido y permitirá en el futuro la disminución de costos al evitar duplicidades en sus procesos para hacerlos más eficientes y productivos.
- **Desarrollo del valor de las marcas.** Estudios realizados por BIMBO a nivel nacional muestran que siete de las principales categorías de productos en las que participa (pan, pan dulce, pastelitos, tortillas de maíz, tortillas de harina, tostadas, confitería) 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 2) b) i) 3. a. "Desarrollo de Nuevos Productos").

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

- **Apoyo a los insumos estratégicos.** Como parte de la estrategia de abastecimiento oportuno y cumpliendo con las normas más altas de calidad, BIMBO ha establecido contratos de suministro a largo plazo con sus principales proveedores de insumos estratégicos, lo que le permite, entre otras cosas, tener un mayor control en el abastecimiento, crear economías de escala, establecer estándares de calidad de acuerdo con las especificaciones de sus productos, aprovechar sus medios de transporte y llevar un mejor sistema de inventarios. En adición a lo anterior, BIMBO tiene inversiones de carácter minoritario en el capital de algunos de sus principales proveedores de insumos, como es el caso de productoras de harina de trigo, huevo, azúcar, cremas pasteleras, envases y envolturas. Tanto las empresas proveedoras en donde BIMBO mantiene inversiones minoritarias, como las empresas de proveeduría internas y externas, deben operar bajo los estándares de proveedor de clase mundial. (Ver 2) b) i) 4. b. "Insumos de Producción y Proveedores").
- **Crecimiento y consolidación de operaciones internacionales.** A fin de lograr una posición de liderazgo a nivel internacional y consolidar a la Compañía como líder en el continente americano, el Grupo ha realizado y podría seguir realizando inversiones, tanto en Latinoamérica como en 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 2) b) i) 2. a. “Sector de Productos de Panificación – OLA”).

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

- **Diversificación de productos.** Desde sus inicios, BIMBO se ha caracterizado por ofrecer a sus consumidores no sólo productos de 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 2) b) i) 3. “Productos”).
- **Certificación, mejora e innovación de procesos.** En todas las operaciones del Grupo, sean de manufactura, comerciales o de servicio, se realiza 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 2) b) i) 4. e. “Sistema de Calidad”).
- **Estrategia social.** BIMBO siempre ha buscado la formación de una empresa plenamente humana. Ha insistido y seguirá insistiendo en la integración de jefes y colaboradores en una sola misión que es la de servir, atender y satisfacer plenamente al cliente, proporcionando la unión absoluta de la Compañía. Asimismo, ha generado y seguirá impulsando en el futuro, un ambiente de trabajo que facilite la integración y la identificación del personal con la Compañía. Su objetivo en esta materia es que el trabajador se vaya desarrollando y con ello se propicie el desempeño productivo y la satisfacción personal. BIMBO ha sido señalada dentro de las empresas más admiradas de acuerdo a encuestas realizadas por la revista “Expansión” en los últimos siete años. (Ver 2) b) vi) “Administración de Personal”).

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

## 2. Operaciones Principales

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

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

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

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

	Al 31 de diciembre de		
	2002*	2001*	2000*
México	27,963,645	26,296,682	25,134,654
E.U.A.	10,810,487	6,238,156	6,382,669
Latinoamérica	2,599,137	2,433,259	1,875,030
Total	41,373,269	34,968,097	33,392,353

\* Cifras en miles de pesos

#### a. Sector de Productos de Panificación

Este sector comprende las siguientes unidades de negocio:

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

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

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

Línea de producto	Marcas
Pan 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	Lonchibon

\*Bajo licencia de uso de marca en México

**Marinela.** Nace en 1956 en la Ciudad de México, con la producción de pastelitos como el *Gansito*, producto que desde su introducción en 1957 y hasta la fecha ha contado con un fuerte reconocimiento de marca. 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. A partir de 1999, Marinela incursionó en el mercado de barras de fruta y granola con la marca *Energy Up*. Adicionalmente, Marinela es responsable de la operación de Autovend, líder en el país en la comercialización de productos a través de máquinas expendedoras de autoventa.

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	Energy-up

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

**BBU, Inc.** Empresa que controla las operaciones del Grupo en E.U.A.

Estas operaciones 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. Actualmente, BBU cuenta con 16 plantas de producción en E.U.A., ubicadas en los estados de California, Colorado, Ohio, Oregon y Texas.

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

La expansión internacional le ha significado a BIMBO inversiones importantes de capital. Entre las más importantes se encuentra la adquisición en 1998 de Mrs. Baird's. Entre las líneas de productos que maneja esta última se encuentran las de pan blanco, bollería y distintas variedades de pastelitos tradicionales en 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. En 2002, BIMBO realizó la adquisición más grande de su historia al comprar de George Weston las operaciones de *Oroweat* y *Entenmann's* en el oeste de E.U.A. (Ver 2) a) “Historia y Desarrollo de la Emisora”).

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

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

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

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

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

\*\* Bajo licencia de uso en el oeste de E.U.A.

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

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

Durante el año de 2001, BIMBO llevó a cabo adquisiciones 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 2) a) "Historia y Desarrollo de la Emisora").

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, Tulipán, Breddy
Pan dulce	Bimbo, Pullman, Plus Vita
Pastelitos y galletas	Marinela, Marisela, Ana María, Muffs

BIMBO ha decidido participar en los mercados de América Latina debido al gran potencial de crecimiento que éstos presentan en la relación de consumo entre pan fresco y pan empacado, 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 2) b) i) "Estrategia – Crecimiento y consolidación de operaciones internacionales").

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

	Al 31 de diciembre de 2002					
	Argentina <sup>(2)</sup>	Brasil <sup>(1)</sup>	Chile <sup>(1)</sup>	Colombia <sup>(1)</sup>	Perú <sup>(1)</sup>	Venezuela <sup>(2)</sup>
Pan tradicional	98%	95%	97%	94%	99%	94%
Pan empacado	2%	5%	3%	6%	1%	6%

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

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

**b. Sector de Botanas y Confitería**

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

**Barcel.** Inició sus operaciones con la compra de una fábrica de botanas en la ciudad de Querétaro en 1977 y en 1978, lo que dio origen a Nubar, S.A. de C.V. Posteriormente, se realizó la construcción de dos plantas, una en Gómez Palacio, Durango en 1982 y otra en Lerma, Estado de México en 1990, en donde se producen y comercializan botanas saladas.

En 1999, se iniciaron operaciones en Mexicali con una línea para elaborar productos de maíz. Actualmente, Barcel exporta productos a E.U.A., logrando una buena aceptación, tanto en consumidores de origen latino como en grupos de consumidores de origen anglosajón. Adicionalmente, su comercialización llega a algunas ciudades del continente europeo a través de *Park Lane*, identificando a sus productos como 100% mexicanos.

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

Línea de producto	Marcas
Papa	Paprizas, Línea Chips, Ondas y Papa-tinas
Maíz	Takis, Runners, Chipotles y Big Mix
Extruídos	Chicharrón de cerdo y de harina, Línea Cronchers
Cacahuates	Hot Nuts, Golden Nuts, Kiyakis, Pepitas y Cacahuates Barcel

**Ricolino.** Produce, distribuye y vende malvaviscos, chocolates confitados, caramelos, cajeta, obleas tradicionales, cacahuates, gomas, goma de mascar, tamarindos, pulpas y chocolates. Adicionalmente, cuenta con operaciones importantes de exportación hacia 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%. Actualmente, la Compañía tiene el 70% del capital, ya que en febrero de 2002, la Compañía adquirió la mayoría del capital de dicha empresa. 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. Asimismo, esta asociación le permite a la Compañía 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 en la República Checa, cuya producción consistía en barras de chocolate, huevos de chocolate con sorpresa y gomas de grenetina. Estas adquisiciones han permitido a Ricolino la comercialización de su marca *Park Lane* en Europa y le han brindado la oportunidad de exportar productos hacia E.U.A. y México. A este respecto, es importante mencionar que durante el segundo semestre de 2002, la Compañía decidió cerrar la planta localizada en Viena, debido a los altos costos de operación.

En virtud del acuerdo alcanzado en enero de 2003 entre Wrigley, S.A. de C.V. y Ricolino, éste último se convirtió en el distribuidor exclusivo dentro de la República Mexicana de los productos de goma de mascar de la empresa Wrigley, como *Winterfresh*, *Spearmint*, *Juicy Fruit* y *Doblemint*. (Ver 2) a) 3. "Alianza Estratégica con Wrigley, S.A. de C.V.")

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

Línea de producto	Marcas
Chocolates trampados	Ricolino, Paleta Payaso, Bubulubu
Caramelos	Candy Max, Park Lane
Goma de mascar	Ricolino, Chicks, Candy Max
Gomas	Juicee Gummee, Park Lane, Ricolino, Just Fruttie, Panditas, Gomilocas
Cajeta	Coronado, Yopi
Chocolates confitados	Kranky, Almendras, Chocoretas

### c. *Negocios Complementarios*

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 esta división 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, además de la fabricación de productos de pailería, jaulas y dolys.

Abastex, S.A. de C.V., empresa dedicada a ofrecer servicios de logística, tanto para Grupo Bimbo como para empresas externas.

### 3. **Productos**

Al 31 de diciembre de 2002, BIMBO producía más de 3,600 productos, de los cuales se presentan las principales líneas genéricas en la tabla que se muestra a continuación:

Relación de Productos Principales			
	Tipo de producto	Marca genérica	Producto o Marca específica
Bimbo	Panes	Bimbo, Wonder	Pan Blanco
		Bimbo, Wonder	Pan Integral, Integral 100%, Multicereal, Pan de papa, Doble Fibra
	Secos	Bimbo, Wonder	Pan tostado, Pan molido, Palitos
	Tortillas de harina de trigo	Tía Rosa	Tortillinas
		Bimbo, Del Hogar, Wonder	Tortillas
	Tortillas de maíz	Milpa Real	Tortillas de maíz
	Tostadas	Milpa Real	Tostadas
	Totopos	Milpa Real	Totopos
	Fritos	Bimbo	Bimbuñuelos, Donas
	Bollería	Bimbo, Wonder	Bimbollos
	Bollería	Bimbo, Wonder, Del Hogar	Medias Noches, Telera, Bolillo, Bagels
	Bollería dulce	Tía Rosa	Minis
	Bollería dulce	Bimbo	Negrito, Roles Glass, Conchas
	Panquelería	Bimbo	Panqué con nuez / pasas, Panquecitos, Mantecadas
	Panquelería	Tía Rosa	Mantecadas, Conchas



Relación de Productos Principales			
	Tipo de producto	Marca genérica	Producto o Marca específica
	Hojaldre	Tía Rosa	Cuernitos, Mini Bigotes, Empanadas
	Pan dulce	Bimbo	Rebanadas
	Pan dulce	Del Hogar	Pan congelado
	Barras de fruta	Bimbo	Bran frut
	Pastelito	Marinela	Gansito, Pingüino, Choco-roles, Submarino, Pays, Rollos
	Pastelito	Wonder	Tuinky, Chocotorro
	Galletas	Marinela, Lara	Canelitas, Barritas de fresa/piña, Triki Trakes, Principe, Chocochispas, Tartinas, Rocko, Plativolos, Lors, Suavicremas, Deliciosas
	Galletas saladas	Lara	Canapinas, Saladas
	Repostería	Suandy	Rosca de Panqué, Pastel de Chocolate, 3 Leches, Irlandés
	Barras de granola y de fruta	Marinela	Energy up
	Cuadros de arroz	Marinela	Energy up
	Galletas finas	Suandy	Pastisetas, Danesa, Duquesa
BBU	Panes	Oroweat, Mrs. Baird's, Weber's, Bohemian Hearth	Pan blanco
	Bollería	Mrs. Baird's Thomas Weber's	Bollos English muffins, bagels Medias noches
	Pan dulce	Mrs. Baird's, Entenmann's	Roles de canela, donas
	Pastelito	Marinela	Gansito
	Tortillas de maíz	La Tapatía, Tía Rosa	Tortillas
	Tortillas	Tía Rosa	Tortillas
OLA	Panes	Bimbo Trigoro (Argentina, El Salvador, Honduras) Plus Vita, Pullman (Brasil) Ideal, Cena (Chile) Monarca, La Mejor (Centroamérica) Schmidt, Breddy (Costa Rica) Wonder (Nicaragua) PYC (Perú) Holsum (Venezuela)	Pan blanco e integral
	Bollería	Bimbo Maestro Panadero, Trigoro (Argentina) Breddy (Costa Rica) La Mejor (Guatemala) Moran (Venezuela)	Bimbollos
	Bollería	Ideal (Chile) Pullman y Plus Vita (Brasil) Wonder (Costa Rica) La Mejor (Guatemala)	Medias Noches

Relación de Productos Principales			
	Tipo de producto	Marca genérica	Producto o Marca específica
	Secos	Bimbo Breddy (Costa Rica) Holsum (Venezuela)	Pan tostado
	Pan dulce	Bimbo	Pannetone
	Panquelería	Bimbo Pullman y Plus Vita (Brasil) Ideal, Cena (Chile) PYC (Perú) Marinela (Venezuela)	Panqué, Madalenas, Brownies
	Pastelito	Marinela	Gansito, Pingüino, Submarinos
	Pastelito	Ana María Muffs (Brasil)	Fiesta y Tradicional
	Pastelito	Maricela (Colombia)	Keikito, Submarino
	Pastelito	Wonder (Venezuela)	Dálmata
Barcel	Botana papa	Barcel Barcel Barcel Barcel Barcel	Chip's sal, adobo y jalapeño Paprizas limón Ondas sal, picante y chamoy Papa-tinas kipin y chilix Chipotles, Takis, Tostachos, Big Mix
	Extruidos maíz	Barcel	Runners y Churritos
	Extruidos harina	Barcel	Cronchers, Piquechos y Quechitos
	Cacahuates	Barcel	Hot Nuts, Golden Nuts, Kiyakis y Cacahuates Barcel
	Chocolate trampado	Ricolino	Paleta Payaso, Bubulubu
	Chocolate confitado	Ricolino	Kranky, Pasitas, Chocoretas
	Goma de mascar	Ricolino	Chick's, Aerolitos
	Dulces enchilados	Candy Max	Pikingos, Pi-k-t, Chamoy gum
	Gomitas	Park Lane	Gomas
	Confitería	Dayhoff	Juicee Gumme
	Cajeta	Coronado Yopi	Cajeta Quemada, Irlandesa Quemada, Envinada, Vainilla
	Chocolates	Park Lane	Chocolates
	Paletas	Coronado	Cajeleta

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

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

Grupo Bimbo ha reforzado su estrategia en innovación, haciendo énfasis en el análisis de las tendencias del mercado y los requerimientos y necesidades del consumidor.

Existen diferentes grupos de especialistas para el desarrollo de productos en diferentes categorías, que cuentan con laboratorios e instalaciones para la elaboración de prototipos, prueba y validación de nuevos ingredientes, estudios de funcionalidad, evaluación de nuevos procesos de fabricación, etc.

La Compañía trabaja de manera conjunta con el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) y diferentes instituciones, para estar a la vanguardia en la investigación tecnológica, contribuyendo así a apoyar la investigación en México. Por otro lado, tiene acuerdos con sus principales proveedores, que interactúan en este proceso como socios estratégicos, aportando su conocimiento en diferentes especialidades.

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

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. A través de todos los procesos mencionados anteriormente, Grupo Bimbo introduce nuevos productos en el mercado en diferentes segmentos, posicionándose en una plataforma de alta competitividad con respecto a otras compañías alimenticias a nivel mundial.

En el 2002, se introdujeron productos y conceptos novedosos, que pasaron del mercado de prueba al de venta a nivel nacional, tanto en el ramo de la panificación como en el de botana salada, tales como Tostado Integral *Doble Fibra*; *Bran Frut* de Bimbo; *Rockolores*; *Minicolorucos*; galletas *Principe* de chocolate; Pan de Papa y pan molido pimienta-limón de *Wonder*; pastiseta de mantequilla y chocolate *Suandy*; *Takis*, *Takis Salsa Brava*, *Runners* y *Kiyakis chamoy* de *Barcel*, *Chocolina*, *Leche Payaso* y *Pi-k-t* de *Ricolino*; entre otros, así como diversos productos para exportación.

Asimismo, en E.U.A. se lanzaron productos tales como Pan *Honey 7 grains*, un nuevo pan para hot dogs y bollos para hamburguesas con la marca *Oroweat*, pan de 24 onzas *Country Wheat*, *Mrs. Baird's sugar free*, entre otros. En Latinoamérica también se lanzaron un gran número de nuevos productos entre los que destacan Alfajor *Bimbo* con cereales y Alfajor *Marinela* en Argentina; *Mr. Brown* y *Cocosito* en Colombia, *Pullman Pan Muesli*, *Pullman Rocamble*, *Panetone* de frutas y *Mini Panetone Ana María* en Brasil; y *Amiguitas* en Chile.

#### **b. 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 2) b) i) 6. "Publicidad y Promoción").

### **4. Procesos Productivos**

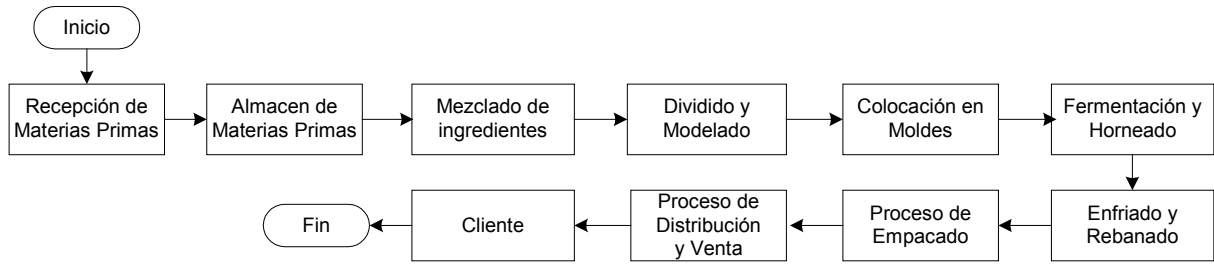
#### **a. Procesos Productivos**

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

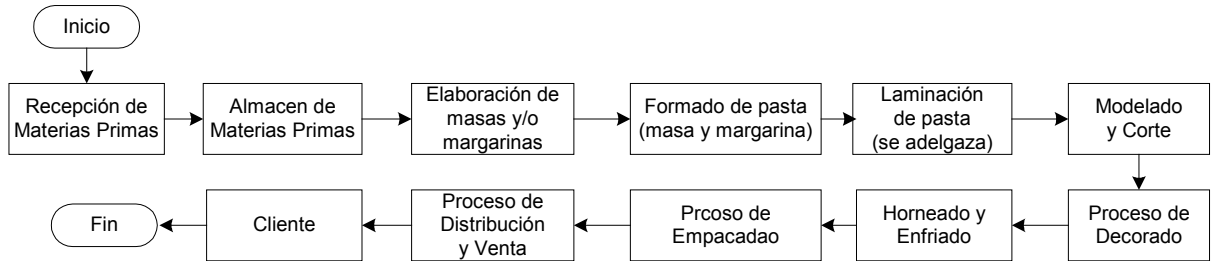
Debido a las diversas líneas de productos que maneja la Compañía, se tienen procesos diferentes para la elaboración de sus productos; sin embargo, todos los procesos se realizan de manera similar en forma continua y automatizada.

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

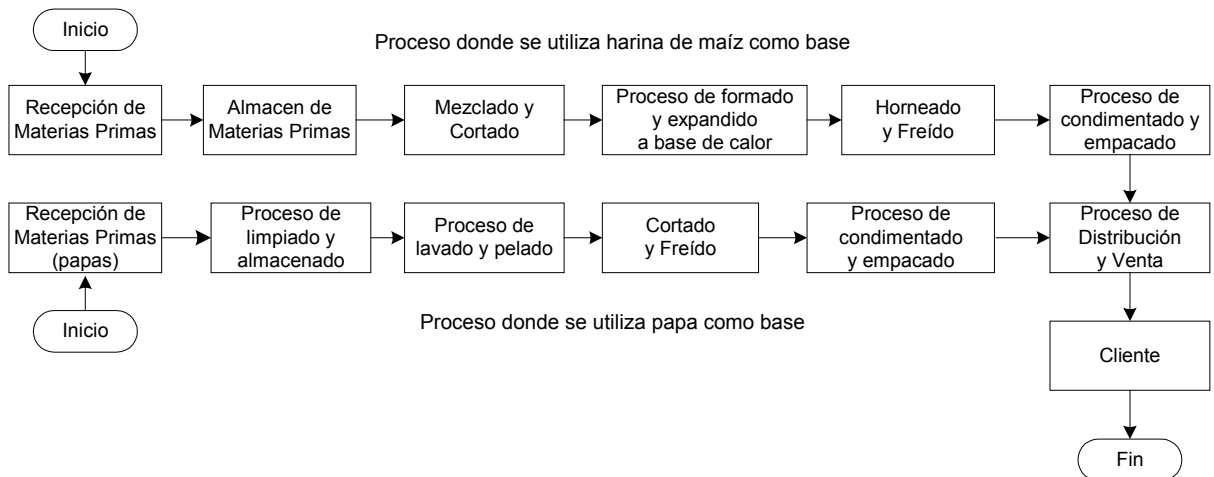
### PAN EMPACADO



### PAN DULCE



### BOTANA SALADA



### **b. Insumos de producción y proveedores**

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

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 la Compañía exige a sus principales proveedores cumplir con altos estándares de calidad. Es importante destacar que, actualmente, BIMBO se encuentra apoyando el desarrollo de trigos en territorio mexicano.

El trigo, que es la principal materia prima de la harina de trigo, es un producto que se rige bajo los lineamientos de los mercados y precios internacionales cotizando su valor en dólares. Atendiendo a lo anterior, y debido a que este insumo tiene una importancia considerable en los costos de producción y ventas del Grupo, la administración de BIMBO se preocupa especialmente de: (i) dar un seguimiento sistemático al comportamiento de los precios, la producción, los inventarios y la calidad de la harina de trigo y del trigo; y (ii) establecer coberturas. (Ver 1) c) “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 d. “Inventarios”). Este proceso abarca diferentes etapas, dependiendo del insumo que se trate.

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

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

Insumo	México	E.U.A.	Latinoamérica
Harina de Trigo	Grupo Altex Molino ARIC Harinera La Espiga Harinera Irapuato	Cereal Food Ingredients ADM Milling Conagra Flour Milling Cargill Flour Milling Okeene Milling Shawnee Milling	Santista Molinos Pacifico Cargill Molino Cañuelas Molino Santa Marta Alicorp La Estampa
Azúcar	Beta San Miguel EDF Mann	California and Hawaiian Sugar Co. Amalgamated Sugar Co. Imperial Sugar Co. Domino Sugar Co.	IANSa Coopersucar
Huevo líquido y en polvo	Ovoplus Alimentos La Granja	Henningson Egg Co. Cutler Egg Co. Michael's Egg Co.	Ovoprot FamaOvos (DMR) Agricovial

Insumo	México	E.U.A.	Latinoamérica
			Ovosur Ovomar
Mantecas y Aceites	Santa Lucía Cargill Hidrogenadora Yucateca Industrializadora de Manteca Oleofinos	Cargill Refined Oliz ACH Foods ADM Oil Bunge Foods AGP Processing	Santista Cargill Molino Cañuelas Alicorp Team Braswey
Leche en polvo descremada	Lamesa Nutrical	Far West Distributors Berkshire Dairy & Food Challenge Dairy Co.	Lonco Leche Verónica Central Distr. Prod. Lácteos New Zealand Dairy Prod. Van Heel Colanta
Harina de Maíz	Maseca Minsa	Azteca Milling Corp. Minsa Corp.	

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

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

La Compañía tiene como política contar con proveedores que cumplan con estándares de clase mundial y que garanticen la obtención de materiales y/o servicios en donde la relación costo/calidad proporcione el mayor valor agregado al consumidor final. Esto significa que la Compañía ha buscado tener los precios de abastecimiento más bajos, dándole prioridad, tanto a la calidad como al servicio. En relación con lo anterior, BIMBO ha venido modernizando sus prácticas de compras, a través de la implementación de modelos de abastecimiento estratégico y de la utilización de subastas inversas vía Internet, que han permitido reducir el costo total en varias categorías estratégicas.

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

### **c. Consumo de energéticos**

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

La Compañía cuenta, en la mayoría de sus instalaciones productivas, con generación de energía eléctrica alterna para emergencia, con la finalidad de asegurar el suministro continuo de ésta, garantizando la seguridad de sus trabajadores y la integridad de sus equipos y minimizando así el

impacto que cualquier eventualidad en el suministro de energía pudiera tener en el servicio a clientes y consumidores.

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

No obstante que la Compañía cuenta con un número muy importante de instalaciones y vehículos que se encuentran trabajando en forma continua, los consumos energéticos no representan una partida importante en relación a sus costos. (Ver 1) c) "Factores de Riesgo").

#### **d. Inventarios**

##### ***Insumos de Producción***

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

Por la naturaleza de los productos que elabora, BIMBO mantiene índices de rotación de inventarios de insumos de producción elevados, principalmente de aquellos productos perecederos en mayor grado, como es el caso de los insumos de producción necesarios para la elaboración de pan 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).

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

- Teoría de Clasificación ABC
- Punto de reorden como sistema de reabasto

##### ***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 productos de devolución, que representan aproximadamente 8.0% del total de las ventas netas del Grupo, 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 2) b) ii) 3. "Ventas").

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

La Compañía tiene plena conciencia de la importancia y la necesidad de la calidad, la consistencia de ésta, así como de la seguridad del producto y el medio ambiente. Cada vez es más importante la inocuidad de todo alimento y su control a lo largo de toda la cadena de valor para evitar que pueda afectar la salud de los consumidores. Para Grupo Bimbo, la calidad es uno de sus valores y derivado de lo anterior, la implementación del sistema de calidad está encaminada a tener un control estricto y una mejora de insumos, procesos y manejos de productos terminados para dar la confianza a nuestros clientes y consumidores sobre nuestra capacidad de cumplir con sus requisitos y con los más rigurosos estándares mundiales de la industria alimenticia.

Como resultado, a la fecha se cuenta con más de 250 procesos certificados con la norma ISO 9000, con la certificación HACCP (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control por sus siglas en inglés) y la certificación BASC (The British Association of Shooting and Conservation) para asegurar nuestras operaciones exportadoras contra el narcotráfico, todos ellos otorgados por instituciones independientes de reconocido nivel, prestigio y presencia internacional como DNV (Det Norske Veritas), AIB, QBA (Quality Bakers of America), GFTC (Guelph Food Technology Centre) y el US Custom Service, que en su conjunto garantizan la consistencia, calidad e inocuidad de nuestros procesos y productos.

### ***f. Productividad***

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

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

## **5. Precios**

La política general de la Compañía 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 3) d) i) "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 1) c) “Factores de Riesgo”).

## **6. Publicidad y Promoción**

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

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

Asimismo, durante las épocas de menor consumo, la Compañía lanza al mercado campañas 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 y estrenos de películas, entre otros. (Ver 2) b) i) 3. b. “Estacionalidad”).

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

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

### **a. Tecnología**

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; desarrollo de nuevos productos; extensión de variedades de productos; productos asépticos, saludables y étnicos; mejora de calidad de los productos; desarrollo de nuevos ingredientes y optimización en el uso de estos; investigación en mejoramiento de productos agrícolas; aseguramiento de calidad; cambios de proceso; automatización de procesos; análisis en línea de producción y cambios de empaques.

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 2) b) iii) "Patentes, Licencias, Marcas y Otros Contratos").

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

#### **b. Sistemas de Información**

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

En relación con los sistemas de información gerencial, 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 2) b) vi) "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 de 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 que se generen beneficios, tanto en los procesos administrativos, como en la operación, simplificando y comunicando cada una de las operaciones.

Al 31 de diciembre de 2002, el sistema estaba operando en todas las plantas de Grupo Bimbo exceptuando operaciones en Centroamérica, Perú, Venezuela y Colombia. En resumen, se tienen 56 operaciones a nivel Grupo Bimbo (76% del total): 34 de 43 en México (79%), 5 de 14 en Sudamérica (36%) y 17 de 17 en E.U.A. (100% de operaciones con Suite Financiera –módulos relativos a Contabilidad, Finanzas y Compras-); mientras que para 2003, se instalarán el total de los módulos de la cadena de suministro.

A la fecha del presente Reporte Anual, se habían instalado 9 operaciones adicionales en México, llegando así a la meta del 100%; así como la instalación de las operaciones en Colombia.

Como parte del proyecto Bimbo XXI, se planeó la instalación de 22,351 hand helds a la fuerza de distribución. Al 31 de diciembre de 2002, se habían instalado más de 15,200 equipos; mientras que a la fecha del presente Reporte Anual, ya sólo queda pendiente por instalar el 18%.

Por otra parte, a partir del 1º de marzo del 2002, entró en vigor el contrato de “outsourcing”, mediante el cual EDS es responsable de la administración y operación de los activos y personal de sistemas. (Ver 2 b) iii) “Patentes, Licencias, Marcas y Otros Contratos”).

## ii) Canales de Distribución

### 1. 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 41,500 personas. La Compañía ha desarrollado una de las flotillas de ventas más grandes del continente americano al contar con más de 25,500 unidades. Las unidades de reparto, a bordo de las cuales van uno o dos vendedores, visitan diariamente a poco más de 600,000 puntos de venta, saliendo de 670 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 935.

La flotilla de vehículos de reparto está compuesta por camionetas tipo “vanette” y por vehículos eléctricos que la empresa utiliza 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.

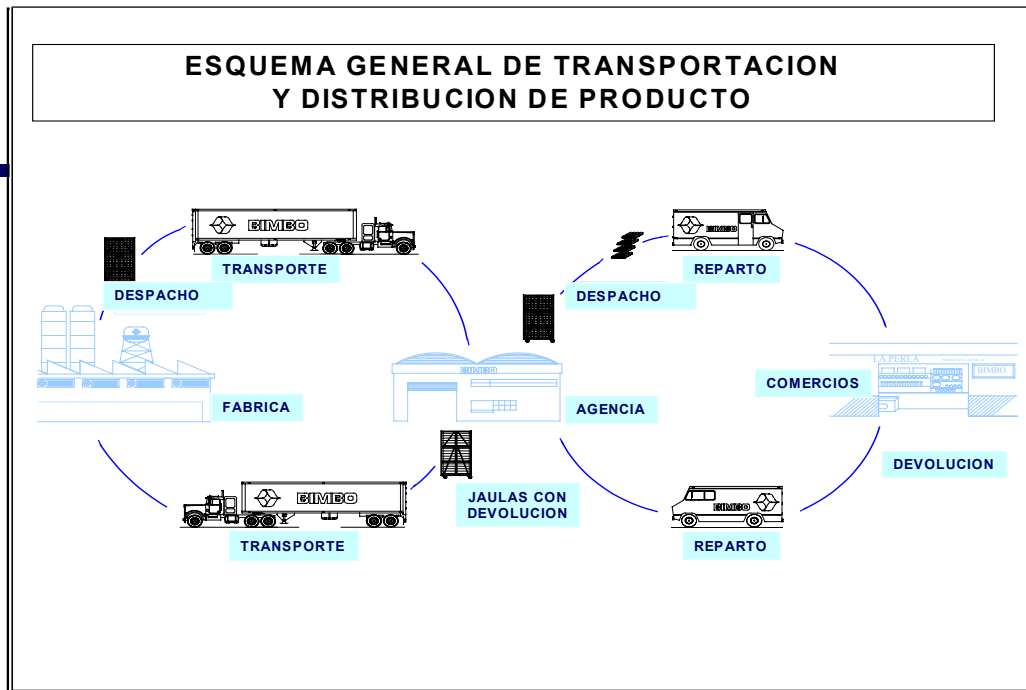
En la tabla siguiente, se presentan los principales rubros que integran el proceso de distribución y venta de la Compañía en función al área geográfica:

Al 31 de diciembre de 2002						
Area Geográfica	Vehículos				Agencias de Distribución	Bodegas de Distribución
	Reparto	Transporte	Supervisión	Total		
México	20,790	2,390	872	24,052	617	367
E.U.A.	3,004	624	425	4,053	271	271
Latinoamérica	1,904	57	157	2,118	47	32
Total	25,698	3,071	1,454	30,223	935	670

La flotilla tiene una antigüedad promedio de 7 años, en donde 60% del total son vehículos que comprenden modelos entre 1994 y 2002.

Dado que el equipo de transporte es un factor fundamental dentro del proceso de distribución, la Compañía cuenta con 24 talleres generales de reparación y mantenimiento preventivo de equipo de transporte y 405 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 2) b) x) 2. “Mantenimiento de los Activos”).



## 2. Transporte

El pedido que el área de ventas realiza al área de producción con una semana de anticipación y respecto del cual pudo hacer una última modificación hasta 48 horas antes de salir a ruta, es entregado en forma continua al área de despacho, cuyos encargados revisan el producto y lo acomodan en jaulas y/o tinas, 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.

## 3. 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) reproceso, en esta etapa algunos productos pueden ser reprocesados para obtener otro producto que es puesto a la venta nuevamente; o (iii) venta por kilo, que consiste en vender por peso productos que son utilizados como alimento para ganado. Cabe mencionar que el porcentaje de productos de devolución es de aproximadamente 8.0% del total de las ventas netas del Grupo.

Los tiempos de exhibición de cada uno de los productos están en función de su duración y van desde cinco días, para el caso de la línea de panes, hasta varios meses, como es el caso de los chocolates, cajetas 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 o 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, escuelas y pequeños clientes (misceláneas, puestos de periódicos, tiendas de abarrotes, etc.). (Ver 2) b) iv) “Principales Clientes”).

Cabe mencionar que en el caso de 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.

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

#### **1. Marcas y Diseños**

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

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

#### **2. Patentes y Derechos de Autor**

##### ***Patentes***

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

Al 31 de diciembre de 2002, se tenían registradas ocho patentes en México y cuatro en E.U.A. Asimismo, se encuentran en trámite, 34 en México, dos en E.U.A., dos en la Comunidad Económica Europea, una en Austria y otra en la República Checa. La vigencia de las patentes otorgadas es hasta el año 2012, excepto por dos en México que vencen en el año 2013 y de las cuatro patentes en E.U.A., tres de ellas vencen en el 2019 y la otra en el 2013.

### **Derechos de Autor**

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

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

Asimismo, al 31 de diciembre de 2002, BIMBO no se encuentra involucrado en ningún proceso judicial, administrativo o arbitral relacionado con propiedad intelectual en el territorio nacional, ni en el extranjero, que se considere relevante o que pueda tener un impacto adverso significativo en sus operaciones. (Ver 2) b) xi) "Procesos Judiciales, Administrativos o Arbitrales").

### **3. Contratos**

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

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

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

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

En enero de 2002, BBU celebró un contrato de Compra-Venta de Activos con George Weston por el cual adquirió determinados activos, asumiendo ciertas obligaciones, incluyendo sin limitar, bienes inmuebles, equipo, inventarios y derechos de propiedad intelectual. La adquisición fue completada el 4 de marzo de 2002. (Ver 2) a) "Historia y Desarrollo de la Emisora").

Derivado de la operación celebrada con George Weston, la subsidiaria de BBU, Bimbo Bakeries USA, Inc., celebró el 4 de marzo de 2002 diversos contratos de licencia de marcas y patentes, contratos de distribución y suministro que regulan la comercialización y distribución en el oeste de E.U.A. de las marcas *Thomas*, *Toast-R-Cakes*, *Sahara* y *Boboli*, entre otras. Asimismo, se adquirieron los derechos de producción, comercialización y distribución de la marca *Entenmann's*, en la región oeste de E.U.A., México, Centro y Sudamérica. Los contratos celebrados por Bimbo Bakeries USA, Inc. tienen vigencia de 5 años y son renovados automáticamente por periodos sucesivos de 5 años.

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

#### iv) Principales Clientes

BIMBO cuenta con más de 600,000 clientes en el continente americano. Los clientes del Grupo 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 entregar el producto. (Ver 2) b) ii) "Proceso de Distribución y Ventas").

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

A pesar de que aproximadamente el 83% de los clientes de la Compañía 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.

Los clientes grandes de la Compañía en México están formados por grandes cadenas de tiendas de autoservicio, hipermercados, bodegas, clubes de precios, tiendas de conveniencia y tiendas de autoservicio gubernamentales. Finalmente, existen clientes como Burger King, McDonald's, Kentucky Fried Chicken, Desarrollo Integral de la Familia (DIF) y Hospitales del ISSSTE (Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado) e IMSS (Instituto Mexicano del Seguro Social), que son considerados clientes institucionales, con quienes se tienen arreglos especiales, ya que generalmente se les elaboran presentaciones específicas. Cabe mencionar que ninguno de estos clientes representa más de 3.0%, en lo individual, del total de las ventas consolidadas de la Compañía, por lo que la Compañía no depende de ninguno de ellos.

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

Entre los clientes principales del Grupo en 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 , 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.

País	Clientes más importantes
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, Bombos, E. Wong, Santa Isabel, MyJ Distribuidores y Vivilu.
Venezuela	Cativen, Excelsior Gama, Central Maderiense, Unicasa, Plaza, Makro, McDonald's, Wendys y Burger King.

#### v) Legislación Aplicable y Situación Tributaria

El desarrollo de los negocios del Grupo está regulado por diversas leyes y disposiciones gubernamentales de carácter general que tienen por objeto asegurar el debido desempeño comercial de la Compañía; siendo las disposiciones que se detallan a continuación las más relevantes:

##### 1. Aspectos Ambientales

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 Sólidos y 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 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 la OSHA (*Occupational Safety and Health Administration*), 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.

Actualmente, las fábricas de Grupo Bimbo cumplen con todos los lineamientos y trámites establecidos. Debido a que la ley es dinámica, se programan actualizaciones en función de los cambios normativos. También es importante la adecuación a la normatividad vigente de los diferentes países, estados y



municipios en los que las plantas del Grupo se localizan. Es importante señalar que BIMBO cubre, por política interna, una serie de requisitos adicionales.

## **2. Normas Oficiales**

Las operaciones de BIMBO están sujetas a ciertas normas oficiales, siendo las más relevantes las siguientes:

- Nom-015-SCFI-1998, Información Comercial - Etiquetado en Juguetes.
- Nom-087-ECOL-SSA1-2002, Protección Ambiental - Salud Ambiental - Residuos Peligrosos Biológico-Infeciosos - Clasificación y Especificaciones de Manejo.
- Nom-051-SCFI-1994, Especificaciones Generales de Etiquetado para Alimentos y Bebidas No Alcohólicas Preenvasados.
- Nom-147-SSA1-1996, Bienes y Servicios. Cereales y sus Productos. Harinas de Cereales, Sémolas o Semolinas. Alimentos a base de Cereales, de Semillas Comestibles, Harinas, Sémolas o Semolinas o sus Mezclas. Productos de Panificación. Disposiciones y Especificaciones Sanitarias y Nutrimientales.
- Nom-186-SSA1/SCFI-2002, Productos y Servicios. Cacao, Productos y Derivados.

## **3. Situación Tributaria**

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

1. Depreciación fiscal calculada sobre valores constantes utilizando las tasas y los índices de actualización establecidos en la Ley.
2. Dedución de las compras totales efectuadas durante el ejercicio correspondiente, en lugar del costo de ventas.
3. Se acumula o se deduce el efecto de la inflación sobre ciertos activos y pasivos monetarios.
4. Para 2000 y 2001, la tasa general del ISR 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, en base a la nueva Ley del ISR, la tasa es del 35% sobre el resultado fiscal sin opción a diferimiento. Esta tasa irá disminuyendo cada año hasta convertirse en 32% en el ejercicio 2005.
5. El IMPAC se causa a razón del 1.8% sobre el promedio neto de la mayoría de los activos y de ciertos pasivos, ambos a valores actualizados, y se paga únicamente por el monto en que exceda al ISR del año. Cuando en algún ejercicio resulte IMPAC en exceso al ISR, se podrá acreditar contra dicho exceso el importe en que el ISR haya sido mayor al IMPAC en los tres ejercicios inmediatos anteriores. Finalmente, se comenta que cualquier pago efectuado por concepto de IMPAC puede ser recuperado en los diez ejercicios siguientes, en la medida que el ISR sea mayor al IMPAC.
6. La Compañía tiene autorización para determinar el ISR e IMPAC en forma consolidada con sus subsidiarias mexicanas, en la participación promedio diaria en que fue propietaria, durante el ejercicio, de las acciones con derecho a voto de sus subsidiarias. Los resultados fiscales de las subsidiarias se consolidan al 60% de la participación antes mencionada. Los pagos provisionales de la Compañía y de sus subsidiarias se realizan como si no hubiera consolidación.

Para las sociedades residentes en E.U.A., se tiene autorización para calcular el impuesto en forma consolidada, con las bases de ese país. Para las sociedades residentes en otros países, se calculan los impuestos sobre los resultados individuales, de acuerdo con la legislación aplicable en cada entidad. La provisión de ISR de estas subsidiarias no es importante debido a que la mayoría de ellas tienen pérdida fiscal.

El ISR se integra como sigue:

	2002	2001
Causado	\$ 981,056	\$ 912,000
Diferido	(406,127)	(106,665)
Total	\$ 574,929	\$ 805,335

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

#### vi) Administración de Personal

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

Asimismo, la participación de los colaboradores en las decisiones sobre el funcionamiento de la Compañía ha sido un factor fundamental para el buen desarrollo de la misma, lo cual se ha logrado a través de la creación de un clima participativo, la administración por objetivos, la organización por equipos y la formación y desarrollo de los jefes de todos los niveles. (Ver 2) b) i) 7. "Tecnología y Sistemas de Información").

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

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

	Al 31 de diciembre de		
	2002	2001	2000
Sindicalizados	50,890	47,346	42,011
No sindicalizados	21,610	20,106	19,606
Total	72,500	67,452	61,617

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, 75% están afiliados a los anteriores sindicatos.

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

#### **vii) Desempeño Ambiental**

El compromiso de servicio, calidad y respeto a la persona, que caracteriza a Grupo Bimbo, se refleja en la política de ecología implantada por el Grupo, la cual conjuga la preocupación de la alta dirección por preservar el medio ambiente. Grupo Bimbo ha realizado, para colaborar con el fin de mejorar el medio ambiente, programas nacionales para la conservación y mantenimiento de Áreas Naturales Protegidas, Programas de Reforestación, Programas de Ahorro de Energía, Cuidado y Uso Eficiente del Agua y Reducción de las Emisiones a la Atmósfera, tanto en las instalaciones productivas como en la flota de distribución (uso de combustible y tecnologías "limpias" para vehículos automotores), así como proyectos locales en materia de tratamiento y re uso de aguas residuales.

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

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

Actualmente, el Grupo cubre el marco regulatorio ambiental vigente, y debido a la rapidez con la que la normatividad ambiental cambia, con la aplicación de los procedimientos del SIGA a nivel operacional, el Grupo ha logrado actualizar los requisitos y adecuar sus operaciones al entorno.

## **viii) Información del Mercado**

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

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

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

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

El valor de mercado de la industria de panificación 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 anuales de harina de trigo que se producen en nuestro país.

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

Dado que el pan de caja manufacturado por BIMBO tiene 57 años de existencia en el mercado, ha logrado penetrar en los hogares de prácticamente todas las familias mexicanas. No obstante lo anterior, se prevé un incremento en la demanda de este tipo de producto debido a la creciente necesidad de la mujer por aportar al sostenimiento económico de la familia. Este cambio de costumbre, exige contar siempre con pan fresco 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 labores del campo. Gracias a la ampliación de la red carretera, BIMBO puede llegar a un gran número de estos hogares, colaborando así en la alimentación de este sector de la población.

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

En esta industria, la Compañía participa en México a través de sus divisiones de Bimbo, S.A. de C.V., y en el extranjero, a través de BBU y OLA.

**Bimbo.** Integra las operaciones que elaboran y comercializan productos de panificación de BIMBO, la de más antigüedad de servicio al cliente y la que ha enfrentado a una 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 Sara Lee Corp. y *Nature's Own* producida por Flowers Foods, Inc., tienen presencia en pan de caja y bollería.

Sin embargo, la principal competencia que enfrenta 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.

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.

**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, empresa perteneciente a Pepsi Co., 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 *Marinela* maneja la marca *Suandy* en pastelitos y galletas finas, para lograr penetrar en un mercado de calidad *premium*.

**BBU.** Esta organización 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*, enfocadas principalmente al mercado hispano. Sin embargo, con las adquisiciones de *Mrs. Baird's* y *Oroweat* (actualmente parte de Bimbo Bakeries USA, Inc.), BIMBO participa en el mercado anglosajón con marcas de alto reconocimiento en E.U.A., y de manera muy importante en los estados de Texas y California. Las principales marcas bajo las cuales se comercializan los productos son *Oroweat*, *Mrs. Baird's*, *Entenmann's*, *Thomas*, *Francisco*, *Old Country* y *Weber's* (bajo licencia de uso en California) para pan de caja, bollería, pan dulce y pastelitos.

A raíz de estas operaciones, la Compañía enfrenta competencia por parte de Sara Lee, Flowers Foods, Interstate Bakeries, Keebler Foods, McKee Foods, Pepperidge Farm y Tasty Baking.

Es importante señalar que el mercado de pan en E.U.A. se caracteriza por ser un mercado regional, por lo cual, la gran mayoría de los productores de pan tienen este papel. En este caso, *Mrs. Baird's* es 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%.

**OLA.** El Grupo participa activamente en Latinoamérica donde el comportamiento del consumo y las preferencias de los consumidores son muy similares a las observadas en México. Los países latinoamericanos donde la Compañía tiene operaciones son: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa

Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Venezuela y Perú. En el caso de Honduras y Nicaragua, no cuenta con fábricas, sin embargo, tiene agencias de distribución ubicadas estratégicamente.

A continuación se muestra, para el segmento indicado, la participación de mercado de la Compañía durante 2002, así como a los competidores más importantes en cada país de Latinoamérica donde tiene operaciones:

<i>Pan blanco, pan dulce y pasteles</i>	2002 <sup>(1)</sup>
<b>Argentina</b> Participación de mercado de <i>BIMBO en el segmento de pan empacado</i> Algunos competidores	21% <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	17% <i>Wickbold</i> <i>Seven Boys</i> <i>Panco</i>
<b>Colombia</b> Participación de mercado de <i>BIMBO en el segmento de pan empacado</i> Algunos competidores	15% <i>Ramo</i> <i>Comapan</i> <i>Guadalupe</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	66% <i>Pierre</i> <i>Los Castaños</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>Puro y Simple</i>
<b>Perú</b> Participación de mercado de <i>BIMBO en el segmento de pan empacado</i> Algunos competidores	82% <i>Unión</i> <i>Costa</i>

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

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

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

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

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

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

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

En E.U.A., el mercado de la tortilla empacada 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 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 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 E.U.A.

En este mercado, 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. En este ramo, *Tía Rosa* enfrenta competencia por parte de varios productores de tortilla como por ejemplo, Azteca Foods, Inc., Casa de Oro Foods, Gruma Corp., Harbar Corporation, Harvest States Foods, HEB, La Canasta Mexican Food Products, La Reina, MexAmerica Foods, Inc, Mexican Accent, Inc., Pepito Tortillas, Rudy's Tortillas, Co., The Great Western Tortilla Co., Tortillería La Favorita, Inc., Tyson Foods, Inc. y tortillerías independientes, entre otros.

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

La industria de botana salada en México tiene un valor de mercado estimado de \$1,850 millones de dólares y tiene una incidencia de consumo alta.

Al nivel de botanas (maíz, papa y extruídos), el 90% de las personas ha consumido botanas en los últimos 15 días, mientras que en el segmento de cacahuates, la incidencia de consumo en el mismo periodo es del 50%. Asimismo, el consumo promedio de botana se da en al menos una vez por semana, mientras que para cacahuates, el consumo resulta menos frecuente: una vez cada 11 días.

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

Los *drivers* de selección de una marca de botanas se dan por tres aspectos básicos, en este orden:

1. Sabor
2. Consistencia
3. Frescura

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

Barcel cuenta con 25 años de historia en el mercado de botanas saladas y como parte del Grupo, es una empresa 100% mexicana con presencia internacional. Asimismo, la distribución de sus productos tiene cobertura nacional, además de contar con presencia en E.U.A. y Europa.

Barcel ocupa el segundo lugar en el mercado de botanas saladas y cacahuates en México después de Sabritas, empresa perteneciente a Pepsi Co., la cual cuenta con una participación de mercado superior al 70% en el caso de botanas saladas y superior al 45% en el caso de cacahuates. Sin embargo, tomando en cuenta que BIMBO inició su participación en estos segmentos con la marca *Barcel* en 1977, ha logrado una muy buena posición dentro de estos mercados, ya que ha construido su imagen de marca a partir de productos diferenciados.

Sabritas cuenta con marcas muy consolidadas en el mercado. Compite con al menos una marca por segmento con apoyos de publicidad y promoción de forma constante. Entre sus principales marcas y productos se encuentra *Papas Sabritas*, *Doritos*, *Ruffles* y *Cheetos*, abarcando en sus estrategias de comunicación casi todos los grupos de interés de la población. El sistema de distribución de Sabritas es muy similar al de Barcel, con la diferencia de captación de otros puntos de venta como farmacias, papelerías, institucionales y una presencia significativamente mayor en autoservicios.

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

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

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



#### 4. Panorama General de la Industria de la Confeitería

La industria de la confitería en México es altamente diversificada, tiene dos grandes segmentos: golosinas de azúcar con el 75% del volumen total en kilos comercializados y la cual incluye el segmento de gomas de mascar, paletas de caramelo troqueladas y planas, gomitas de grenetina, caramelos duros, caramelos suaves, pastillas, golosinas en polvo, dulces enchilados, tamarindos, pulpas, caramelos envueltos y golosinas cubiertas. El restante 25% de la industria está conformada por el segmento de chocolates, el cual incluye chocolates macizos, rellenos, finos, trampados y chocolate importado.

El valor estimado de este sector en México es de \$1,550 millones de dólares e incluye a todas las compañías y fábricas legalmente establecidas, sin embargo, se estima en un 4% adicional las ventas de pequeños fabricantes “caseros” que producen y distribuyen productos sin marca y en regiones muy concentradas, esto se da principalmente en el norte y centro de la República Mexicana.

El mercado en general tuvo un decremento de 4.3% respecto al mismo periodo del 2001, debido básicamente a caídas en el volumen de las principales categorías de la industria, a la especial situación económica del país y a aumentos de precios.

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

El consumo per capita de chocolates en México es cerca de 13 kilos por año, muy inferior al consumo de países como Argentina, Brasil, E.U.A. y especialmente Europa, donde el promedio anual sobrepasa los 79 kilos.

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

Ricolino ocupa una participación superior al 11% del total de este mercado, siendo el segundo jugador en importancia después de Warner Lambert.

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

La participación de Ricolino se da compitiendo básicamente en medianas categorías en donde es líder absoluto. Tal es el caso de malvavisco con chocolate (*Paleta Payaso* y *Bubulubu*), gomas de grenetina (*Panditas*, *Dulcigomas*, *Moritas* y *Gomilocas*), y chocolate confitado (*Kranky*, *Almendras* y *Chocoretas*).

La mayor área de oportunidad de Ricolino es competir de manera efectiva en las dos principales categorías de la industria:

Goma de mascar, en donde el líder Warner Lambert tiene más del 50% del mercado, mientras que Ricolino participa con el 9% del mercado. La innovación, calidad y funcionalidad de los productos son importantes para consolidar la marca *Chick's* como jugador importante en esta categoría.

Paletas de caramelo, categoría de precio, en donde el líder Industrias Vero tiene más del 25% del mercado y en donde Ricolino participa con el 4% del mercado con su marca *Coronado*. Esta categoría es la que más competidores tiene, siendo su principal estrategia el contar con una inmensa variedad de paletas troqueladas a precios muy bajos.

Los competidores de mayor tamaño que enfrenta Ricolino son: Nestlé, Sonric's, Adams, Ferrero, La Corona, Canels, Montes, Mars, Tutsi Pop y Grupo Lorena.

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, Las Sevillanas, Linares y las marcas propias.

#### ix) Estructura Corporativa

BIMBO es una sociedad controladora que al 31 de diciembre de 2002 era propietaria directa o indirectamente de acciones en 79 subsidiarias y en 20 asociadas. En la tabla que se muestra a continuación, se listan las empresas más importantes, el porcentaje de tenencia accionaria que BIMBO mantiene en dichas empresas, así como la actividad principal de las mismas:

Empresas Subsidiarias	Actividad Principal	Tenencia
Tecebim, S.A. de C.V.	Actos de comercio	100.00%
Bimbo, S.A. de C.V.	Fabricación y venta de pan, pasteles y galletas	96.99%
Barcel, S.A. de C.V.	Fabricación y venta de botanas y chocolates	97.22%

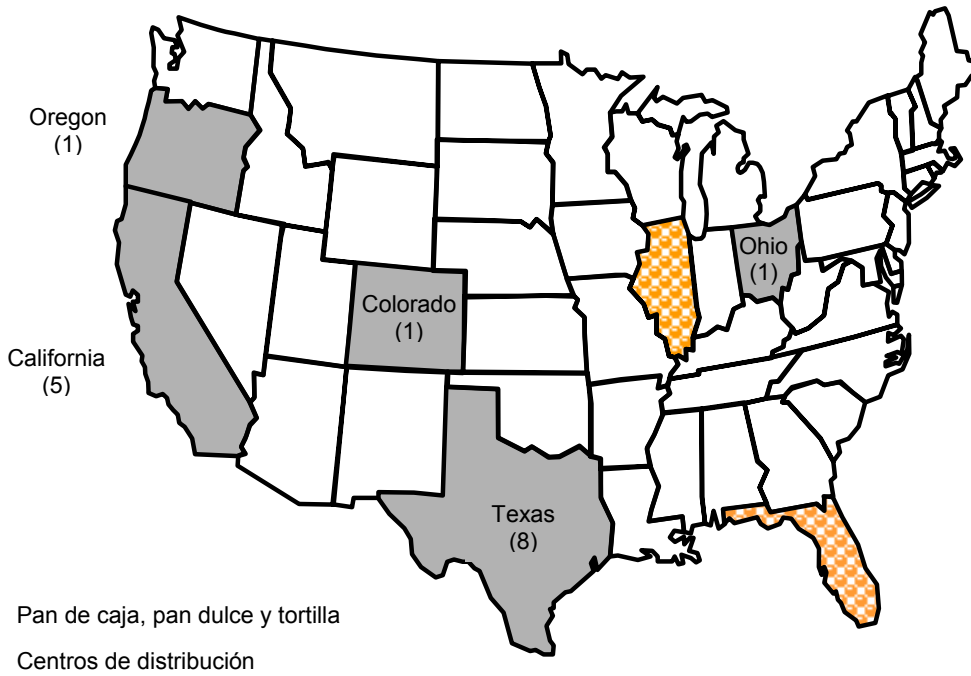
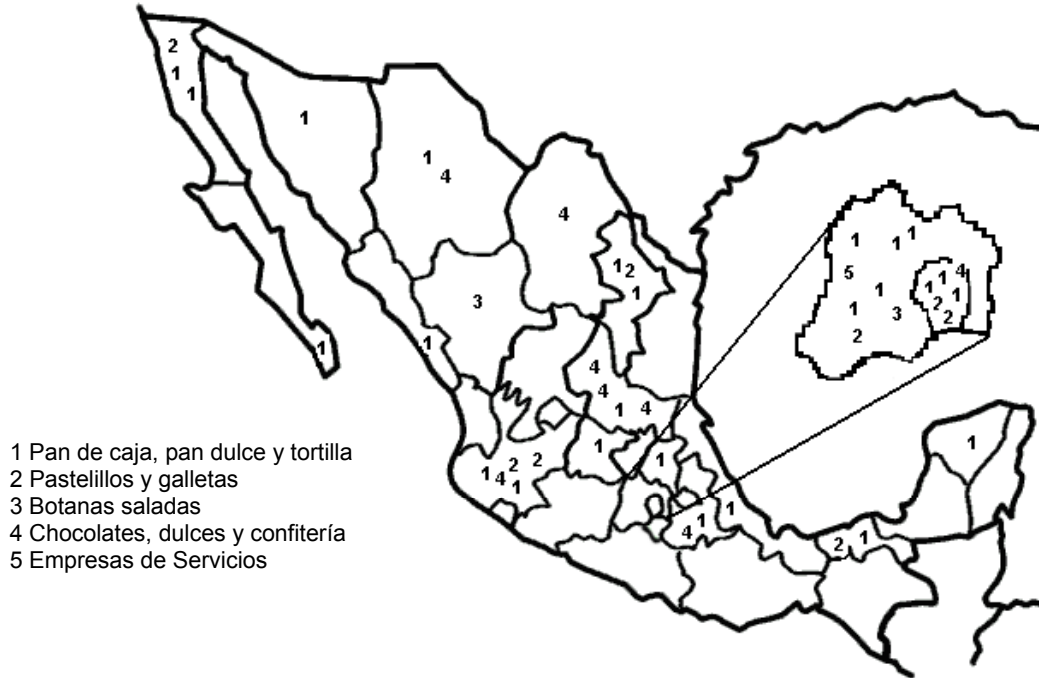
#### x) Descripción de los Principales Activos

##### 1. Instalaciones

##### a. Instalaciones Productivas

al 31 de diciembre de 2002, BIMBO contaba con 90 operaciones (de las cuales 79 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 California, Ohio, Oregon y Texas en E.U.A.; y en Europa, en 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 944,600 m<sup>2</sup> sobre una superficie total de terreno de 3,007,200 m<sup>2</sup>, además de contar con una reserva de terrenos de 620,000 m<sup>2</sup>. Cabe señalar que del total de activos arriba descritos, 90% son propiedad de BIMBO y el resto son locales rentados a terceros.

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





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 2002:

Organización y tipo de producto	Al 31 de diciembre de 2002
<u><i>Bimbo, S.A. de C.V.</i></u>	
Pan, bollería, donas y panquelería	80%
Tortillas de harina de trigo y de maíz	59%
Galletas y pastelillos	60%
<u><i>BBU</i></u>	
Panes y bollería	
Texas	83%
California	78%
<u><i>OLA</i></u>	
Panes, bollería y hojaldre	55%
<u><i>Barcel, S.A. de C.V.</i> <sup>(1)</sup></u>	
Botanas	71%
Gomas, chocolate, malvavisco y confitería	54%

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

La tabla anterior, muestra las capacidades utilizadas sobre una base de 134 horas semanales. La razón por la que se calculan horas como parámetro de medición, es por la mezcla de los diferentes productos de cada línea que implica la utilización de volúmenes y pesos diferentes, lo cual impide la comparación directa de todos los productos y capacidades de línea.

Los vehículos de transporte, reparto y distribución de BIMBO son un activo de gran importancia, ya que en conjunto forman la gran red de distribución que ha sido parte del éxito del Grupo. A diciembre de 2002, la Compañía contaba con 25,698 vehículos de reparto, 3,071 de transporte y 1,454 de supervisión, haciendo un total de 30,223 vehículos. (Ver 2) b) ii) "Canales de Distribución").

#### **b. Agencias**

Como parte importante de su proceso de distribución, la Compañía cuenta con 935 agencias de distribución. Cada una de las agencias, depende operativamente de una planta en específico aunque dicha agencia no se encuentre ubicada cerca de la planta de la que depende.

#### **2. Mantenimiento de los Activos**

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

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

### **3. Garantías sobre Activos**

A la fecha del presente Reporte Anual, la Compañía está involucrada en dos operaciones de carácter crediticio garantizada con activos circulantes de la misma. Ambas operaciones ascienden a aproximadamente \$10 millones de dólares, cantidad que no representa más del 0.2% de las ventas consolidadas del Grupo.

A excepción de las operaciones antes descritas, el Grupo no ha otorgado garantías sobre activos.

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

Conscientes de que los productos fabricados por el Grupo son para el consumo humano, se han establecido estrictas normas y políticas de orden e higiene. Para esto, se ha implantado un sistema de seguridad e higiene el cual, entre otras cosas, contempla la capacitación continua de los trabajadores; 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, que nos han permitido obtener la Certificación HACCP otorgada por el American Institute of Baking de E.U.A. y el Guelph Technology Center de Canadá en seis operaciones exportadoras de México, una operación en E.U.A. y en la fábrica de Santiago de Chile, así como niveles de excelencia otorgados por Quality Bakers of America en el resto de las operaciones. 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.

### **5. Seguros**

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

En el caso de la planta vehicular, desde 1952, BIMBO tiene como política no contar con un seguro convencional, para lo cual creó un programa de "autoseguro" basado en los flujos de efectivo con los que cuenta la Compañía y su política de mantenimiento y manejo de vehículos; mientras que en algunas operaciones en el extranjero, se tienen contratados seguros de responsabilidad civil. Asimismo, cuenta con talleres que permiten realizar las reparaciones de los vehículos, mismas que, de acuerdo a un estudio, son más económicas que el pago de una póliza de seguro, atendiendo a la proporción que éstas representan en relación al monto total invertido de la flota vehicular.

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

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

BIMBO es parte de ciertos procesos judiciales consecuencia del curso ordinario de negocios de la Compañía. Al 31 de diciembre de 2002, BIMBO no tiene conocimiento de que el Grupo, sus consejeros, accionistas principales o principales funcionarios, estén involucrados en procesos judiciales, administrativos o arbitrales que hayan tenido o pudieran tener un impacto significativo adverso sobre los resultados de operación y la posición financiera de la Compañía.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Al 31 de diciembre de 2001, el capital de BIMBO estaba constituido por un total de 1,421,600,000 acciones Serie “A” emitidas, ordinarias, sin expresión de valor nominal, representativas del capital mínimo fijo y sin derecho a retiro. De dichas acciones Serie “A”, 1,175,889,069 correspondieron a acciones en circulación y la diferencia estaba constituida por acciones en tesorería que fueron adquiridas a través de la reserva para recompra de acciones propias de la Compañía. (Ver 4) d) a. “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, a la fecha del presente Reporte Anual, el capital social de BIMBO se encuentra representado por 1,175,800,000

acciones emitidas en circulación, Serie "A", ordinarias, nominativas, sin expresión de valor nominal, íntegramente suscritas y pagadas, todas representativas del capital mínimo fijo sin derecho a retiro.

De acuerdo a los Estatutos, el capital social es variable. 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 4) d) "Estatutos Sociales y Otros Convenios").

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

### **xiii) Dividendos**

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

El decreto, monto y pago de dividendos 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:

<b>Año</b>	<b>Número de acciones Serie "A" en circulación (miles)</b>	<b>Dividendo por acción Serie "A" (pesos nominales)</b>	<b>Monto total de dividendos pagados (miles de pesos nominales)</b>
2000 (mayo)	1,421,600	0.15	\$ 213,240
2001 (mayo)	1,415,820	0.17	\$ 240,689
2002 (abril)	1,175,800	0.21	\$ 246,918

El pago de dividendos a los tenedores de las acciones Serie "A" de BIMBO es propuesto por el Consejo de Administración y aprobado por la Asamblea General de Accionistas. (Ver 4) d) "Estatutos Sociales y Otros Convenios").

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

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



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

- Primero, debe separarse cuando menos 5% de las utilidades netas de BIMBO para constituir y, si fuera necesario, para reconstruir una reserva legal, hasta que el monto de dicha reserva sea igual a 20% del capital social. Al 31 de diciembre de 2002, el monto de la reserva legal a valor histórico de BIMBO era de \$451.5 millones.
- Segundo, los tenedores de las acciones Serie "A" pueden determinar la asignación de un determinado porcentaje de las utilidades netas a la constitución de cualquier reserva especial, incluyendo una reserva para la recompra de acciones en circulación mediante operaciones de mercado.
- Tercero, el resto de las utilidades netas puede distribuirse a los accionistas en forma de dividendos. Los montos decretados como dividendos se pagarán a los tenedores de las acciones Serie "A".

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

De acuerdo con la 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 \$11,956 millones al 31 de diciembre de 2002. (Ver la Nota 10 a los Estados Financieros Auditados). Cabe mencionar que en este último caso, el pago de ISR por este concepto sería a cargo de los accionistas que reciban el dividendo.

### **3) INFORMACIÓN FINANCIERA**

#### **a) Información Financiera Seleccionada**

Los Estados Financieros Auditados han sido preparados de conformidad con los PCGA en México, incluyendo los Boletines B-10, B-15 y D-4 del IMCP y todas sus adecuaciones. A partir del 1º de enero de 2002, la Compañía adoptó por supletoriedad a los PCGA el criterio 01-09 del “Emerging Issues Task Force” (EITF 01-09) de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados en E.U.A (US GAAP por sus siglas en inglés) para todas sus operaciones. Este principio obliga a descontar de las ventas los gastos de mercantilización, en lugar de presentarlos dentro de los gastos de operación.

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 Reporte Anual ha sido expresada en miles de pesos constantes de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2002. Los Estados Financieros Auditados han sido dictaminados por GYRU.

Los Estados Financieros Auditados Actualizados, se derivan de información auditada al 31 de diciembre de 2000 expresados en pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2002.

El siguiente resumen de información financiera se deriva de los Estados Financieros Consolidados Auditados del Grupo por cada uno de los ejercicios que terminaron el 31 de diciembre de 2002, 2001 y 2000.

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

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

<b>Estado de Resultados Consolidado</b>			
(miles de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2002)			
	Por los ejercicios que terminaron el 31 de diciembre de:		
	2002	2001	2000
Ventas Netas <sup>(1)</sup>	41,373,269	34,968,097	33,392,353
Costo de Ventas	19,155,865	15,707,809	14,963,070
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>22,217,404</b>	<b>19,260,288</b>	<b>18,429,283</b>
Gastos de Operación:			
Distribución y Venta	15,935,498	13,151,240	12,546,437
Administración	3,285,105	2,664,806	2,257,761
	<u>19,220,603</u>	<u>15,816,046</u>	<u>14,804,198</u>
<b>Utilidad de Operación</b>	<b>2,996,801</b>	<b>3,444,242</b>	<b>3,625,085</b>
Resultado Financiero Integral:			
Intereses Netos	(702,720)	(193,109)	(14,303)
(Pérdida) Utilidad Cambiaria, Neta	(340,957)	(158,736)	(68,352)
Utilidad por Posición Monetaria	352,853	53,986	4,372
	<u>(690,824)</u>	<u>(297,859)</u>	<u>(78,283)</u>
Otros (Gastos) Ingresos, Neto	(541,619)	(380,497)	(142,244)
<b>Utilidad antes de Provisiones</b>	<b>1,764,358</b>	<b>2,765,886</b>	<b>3,404,558</b>
Provisiones para:			
Impuesto Sobre la Renta del año	981,056	912,000	1,357,601
Impuesto Sobre la Renta diferido	(406,127)	(106,665)	(349,223)
Participación de los Trabajadores en las Utilidades del año	240,438	318,235	364,120
	<u>815,367</u>	<u>1,123,570</u>	<u>1,372,498</u>
<b>Utilidad antes de Participación en los Resultados de Compañías Asociadas</b>	<b>948,991</b>	<b>1,642,316</b>	<b>2,032,060</b>
Participación en los Resultados de Compañías Asociadas	53,673	39,709	50,800
<b>Utilidad Neta del año</b>	<b>1,002,664</b>	<b>1,682,025</b>	<b>2,082,860</b>
<b>Utilidad Neta del año aplicable a:</b>			
Accionistas Mayoritarios	972,833	1,653,708	2,052,289
Accionistas Minoritarios	29,831	28,317	30,571
	<u>1,002,664</u>	<u>1,682,025</u>	<u>2,082,860</u>

<b>Balance General Consolidado</b>			
(miles de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2002)			
	Al 31 de diciembre de:		
	2002	2001	2000
Total del activo circulante	7,154,703	4,866,787	7,956,559
Inversión en acciones y obligaciones	775,784	656,352	563,617
Inmuebles, planta y equipo, neto	15,443,667	14,682,548	14,237,684
Crédito mercantil, neto <sup>(2)</sup>	7,771,839	2,714,832	2,766,680
Otros activos, neto	572,649	860,748	593,493
<b>Activo Total</b>	<b>31,718,642</b>	<b>23,781,267</b>	<b>26,118,033</b>
Pasivo operativo	5,054,101	3,620,474	3,583,714
Deuda a corto plazo	354,861	405,958	1,508,604
Deuda a largo plazo <sup>(4)</sup>	11,291,676	4,847,752	2,820,739
Impuesto sobre la renta diferido <sup>(3)</sup>	1,071,919	1,502,805	1,543,361
Impuesto sobre la renta a largo plazo	0	15,492	15,429
<b>Pasivo Total</b>	<b>17,772,557</b>	<b>10,392,481</b>	<b>9,471,848</b>
Inversión de accionistas mayoritarios	13,595,412	13,107,497	16,335,219
Inversión de accionistas minoritarios	350,673	281,289	310,966
<b>Total de Inversión de los Accionistas</b>	<b>13,946,085</b>	<b>13,388,786</b>	<b>16,646,185</b>

<b>Información Financiera Adicional</b>			
(miles de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2002)			
	Al 31 de diciembre de:		
	2002	2001	2000
Depreciación y amortización	1,413,002	1,383,420	1,276,710
Recursos netos generados por operaciones	3,301,517	2,039,676	3,917,165
Recursos netos generados por (aplicados a) actividades de financiamiento	6,174,122	(3,963,906)	(1,023,107)
Recursos netos utilizados en actividades de inversión	(7,968,234)	(2,019,573)	(890,614)
UAFIDA	4,409,803	4,827,662	4,901,795
Margen operativo	7.2%	9.8%	10.9%
Margen UAFIDA	10.7%	13.8%	14.7%
Margen neto mayoritario	2.4%	4.7%	6.1%
<b>Ventas Netas por región:</b>			
México <sup>(5)</sup>	27,963,645	26,296,682	25,134,654
E.U.A.	10,810,487	6,238,156	6,382,669
Latinoamérica	2,599,137	2,433,259	1,875,030
<b>Total</b>	<b>41,373,269</b>	<b>34,968,097</b>	<b>33,392,353</b>

#### Notas al Resumen de Información Financiera Seleccionada

- (1) Durante 2002, 2001 y 2000, las ventas netas de las líneas de Bimbo y Barcel que se encuentran en México, representaron aproximadamente 68%, 85% y 84%, de las ventas netas consolidadas, respectivamente. (Ver la Nota 2 a los Estados Financieros Auditados para 2002 y 2001).
- (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. Este dato incluye las marcas. (Ver la Nota 3 a los Estados Financieros Auditados).
- (3) Ver Nota 14 a los Estados Financieros 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 8 a los Estados Financieros Auditados).
- (5) Incluye resultados de operaciones en Europa, a través de Barcel.

## b) Información Financiera por Área Geográfica

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

	Al 31 de diciembre de <sup>(1)</sup>		
	2002	2001	2000
	<b>Ventas Netas</b>		
México <sup>(2)</sup>	27,963,645	26,296,682	25,134,654
E.U.A.	10,810,487	6,238,156	6,382,669
Latinoamérica	2,599,137	2,433,259	1,875,030
	<b>Utilidad (Pérdida) de Operación</b>		
México <sup>(2)</sup>	3,207,049	3,612,527	3,767,967
E.U.A.	30,447	(52,937)	(91,383)
Latinoamérica	(240,695)	(115,348)	(51,499)
	<b>UAFIDA</b>		
México <sup>(2)</sup>	4,226,015	4,645,131	4,705,157
E.U.A.	282,933	142,627	120,605
Latinoamérica	(99,145)	39,904	76,033
	<b>Activos Totales</b>		
México <sup>(2)</sup>	17,285,992	16,599,787	19,148,446
E.U.A.	12,156,690	4,198,974	4,887,005
Latinoamérica	2,275,960	2,982,506	2,082,582

(1) Cifras consolidadas en miles de pesos constantes al 31 de diciembre de 2002

(2) Incluye las operaciones en Europa

## c) Informe de Créditos Relevantes

A continuación se detallan los créditos relevantes de la Compañía:

### **Certificados Bursátiles**

Durante el año 2002 la Compañía llevó a cabo cuatro emisiones de Certificados Bursátiles (pagaderas a su vencimiento) para refinanciar la deuda a corto plazo contratada por la Compañía para la adquisición de ciertos activos en el oeste de E.U.A. Los Certificados Bursátiles se emitieron conforme a los siguientes términos:

Primera Emisión: emitidos el 17 de mayo de 2002 por \$2,750,000,000 (Dos mil setecientos cincuenta millones de pesos), con vencimiento en mayo de 2007, con una tasa de interés variable de Cetes de 182 días, más 92 puntos base;

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

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

Cuarta Emisión: emitidos el 2 de agosto de 2002 por \$1,850,000,000 (Un mil ochocientos cincuenta millones de pesos), con vencimiento en agosto de 2008, con una tasa de interés de Cetes de 182 días, más 97 puntos base.

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

### **Crédito Sindicado**

El 11 de octubre de 2001, BIMBO contrató un Crédito Sindicado por \$400 millones de dólares, en el que participó el Chase Manhattan Bank como agente administrador, junto con otras instituciones financieras. El préstamo está dividido en dos segmentos: el primero de ellos (*Tranche "A"*) por \$125 millones de dólares con vencimiento en octubre de 2004, el cual genera intereses a tasa Libor más 0.85 puntos porcentuales; el segundo (*Tranche "B"*) por \$275 millones de dólares; que deberá amortizarse en cinco exhibiciones semestrales a partir del 16 de octubre del 2004, con una tasa de interés de Libor más 0.95 puntos porcentuales durante los primeros tres años, Libor más 1.0 punto porcentual en el cuarto año y Libor más 1.05 puntos porcentuales para el último año (Ver 2) a "Historia y Desarrollo de la Emisora – Eventos Relevantes").

Cabe mencionar que el pasado 20 de marzo de 2003, la Compañía liquidó con 17 meses de anticipación \$63 millones de dólares correspondientes al *Tranche A* del Crédito Sindicado descrito en el párrafo anterior.

### **Crédito con el IFC**

El 2 de febrero de 1996, la Compañía contrató un financiamiento con el IFC por \$140 millones de dólares, integrado por 3 pagarés. Los pagarés "A" y "B" devengan 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 saldo de este financiamiento al cierre del año 2002 era de \$70.8 millones de dólares. El pagaré "C" fue pagado anticipadamente el pasado 12 abril de 2002. Por lo anterior, el saldo de este préstamo al 31 de marzo de 2003 es de \$59 millones de dólares.

### **Otros Créditos**

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

### **Grado de Prelación**

Aún cuando los créditos relevantes con los que cuenta la Compañía mantienen contractualmente restricciones y obligaciones de carácter similar, el contrato celebrado con el IFC en febrero de 1996, cuenta con el aval de subsidiarias de la Compañía. A diciembre de 2002, este crédito se encontraba avalado por ocho compañías operadoras. Cabe mencionar que a raíz de la reorganización de las operaciones en México (Ver 2) a "Historia y Desarrollo de la Emisora"), es sólo una subsidiaria la que avala esta operación.

El resto de la deuda relevante de la Compañía no cuenta con ningún tipo de garantía.

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

El siguiente análisis debe leerse en forma conjunta con los Estados Financieros Auditados y con las notas que los acompañan, los cuales fueron preparados de conformidad con los PCGA. La información financiera está expresada en miles de pesos constantes al 31 de diciembre de 2002, a menos que se especifique lo contrario.

## **i) Resultados de Operación**

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

Durante el año 2002, la intensa actividad en la introducción de nuevos productos y presentaciones en todas las líneas, la reestructura de las operaciones en México, la especialización de la red de distribución, y la integración de las operaciones adquiridas en E.U.A., trajeron consigo una sólida respuesta del mercado que permitió a Grupo Bimbo lograr un crecimiento en sus Ventas de 18.3%.

Por otro lado, el Margen Bruto se vio presionado, entre otros motivos, por el incremento en los precios de las principales materias primas registrados en todas las operaciones de la Compañía. Sin embargo, en algunos casos y de forma relativa, dicho incremento pudo ser parcialmente contrarrestado con los aumentos en precios que se efectuaron durante los últimos meses del año y con operaciones de cobertura.

Resulta conveniente destacar que los Gastos Operativos se mantuvieron prácticamente sin cambios al compararse con el año anterior, a pesar de la intensa actividad en la apertura de nuevas rutas como resultado de las diversas iniciativas para especializar a la red de distribución en las principales divisiones de la Compañía, y de los gastos relacionados con la implantación de nuestra nueva plataforma tecnológica.

Adicionalmente, durante los últimos meses del año se registraron gastos no recurrentes relacionados con la suspensión parcial de los servicios de distribución al canal de detalle de Abastex y con el cierre de las operaciones en Viena, Austria. De esta forma, en el 2002 se registró un Margen Operativo de 7.2%.

Por último, el Margen Neto Mayoritario ascendió a 2.4% lo que significó una contracción de 2.3 puntos porcentuales con respecto al 2001, debido fundamentalmente, a un menor Margen Operativo, un mayor CIF y un aumento de Otros Gastos, entre los que destacan los relacionados con la reserva creada para cubrir los gastos de integración de las operaciones adquiridas en el primer trimestre del año, con la venta de las rutas en Texas, y el aumento en la reserva del plan de pensiones de E.U.A.

Es importante resaltar que Grupo Bimbo decidió adoptar, por supletoriedad, un criterio de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados en E.U.A. (US GAAP) en todas sus operaciones por considerarlo más representativo de la realidad financiera de la empresa, lo que provocó que los Márgenes, tanto Operativo como Neto, se vieran afectados.

### ***Ventas Netas***

Durante el año 2002, las Ventas ascendieron a un total de \$41,373,269, lo que significó un incremento de 18.3% con respecto a los \$34,968,097 registrados en el 2001.

Las Ventas domésticas experimentaron una sólida tendencia de crecimiento, al alcanzar un total de \$27,963,645, es decir, 6.3% mayor a los \$26,296,682 registrados en el 2001. Estos incrementos resultaron de la combinación de un aumento en los volúmenes de venta y de incrementos en precios implementados en las principales líneas de productos realizados en la segunda mitad del año.

Por otro lado, como consecuencia del entorno macroeconómico –que ha obligado a los consumidores a atender otras necesidades primarias–, los mercados de botana salada y confitería mostraron una contracción durante 2002. No obstante, los resultados de las divisiones de *Barcel* y *Coronado* se vieron beneficiadas en sus comparativos contra el año 2001 por la buena aceptación que tuvieron sus nuevos productos.

En E.U.A., las Ventas presentaron un crecimiento de 73.3% al pasar de \$6,238,156 en el 2001 a \$10,810,487 en el 2002. Lo anterior es el resultado mixto de la integración de las nuevas operaciones y del efecto de la conversión de las rutas a operadores independientes en el área de Texas, realizada

durante la segunda mitad del año. Adicionalmente, los resultados se vieron afectados por una contracción de 2.1% del mercado de pan en ese país, siendo el área de Texas la más afectada.

Es importante mencionar que, a partir de la integración de nuestras operaciones en la región, se ha intensificado la introducción de productos de nuestras operaciones de México, los cuales gozan de un alto reconocimiento de marca en el mercado hispano. De hecho, la marca *Bimbo* ha logrado posicionarse como la tercera más importante de nuestra operación en E.U.A.

A pesar de la difícil situación económica que imperó en Centro y Sudamérica durante todo el año, las Ventas en esta región sumaron \$2,599,137, 6.8% superiores a las registradas en el 2001. Si bien este incremento considera el beneficio de las Ventas adicionales correspondientes a las adquisiciones realizadas en el 2001, también refleja el buen desempeño de las operaciones de Chile, Colombia y Perú que presentaron importantes incrementos en sus ingresos como resultado de mayores volúmenes de venta, así como de ajuste en los precios orientados a contrarrestar las inflaciones y devaluaciones en estas economías.

Por otro lado, los ingresos de las operaciones en Argentina y Venezuela concluyeron el año con la tendencia de contracción de volúmenes. A diciembre de 2002 se registraron caídas de 23 y 9%, respectivamente, como reflejo del deterioro que experimentaron las economías de esas naciones, acumulando caídas en el PIB de 11.0 y 9.5%, respectivamente.

A continuación se muestran las ventas por región:

	2002	2001	% CAMBIO
México	27,963,645	26,296,682	6.3
E.U.A.	10,810,487	6,238,156	73.3
Latinoamérica	2,599,137	2,433,259	6.8
Total	41,373,269	34,968,097	18.3

### **Costo de Ventas**

Durante el 2002, este rubro se vio afectado por causas de diferente naturaleza, que en su efecto neto provocaron que éste llegara a representar el 46.3% de las Ventas, 1.4 puntos porcentuales mayor al registrado en el 2001.

Por un lado, el Costo de Ventas se benefició del registro, a nivel operativo, del resultado de la operación de instrumentos derivados sobre *commodities*, el cual se venía registrando en ejercicios anteriores en el rubro de Otros Ingresos. Este cambio obedece a la adopción, por supletoriedad, en todas las operaciones de la Compañía, de la Norma Internacional de Contabilidad NIC-39 que hace referencia al registro de instrumentos derivados.

Sin embargo, lo anterior no alcanzó a compensar el impacto de un mayor costo laboral, el alza en los precios de las principales materias primas, -los cuales fueron afectados por las condiciones del mercado y por las fluctuaciones cambiarias en los países donde la Compañía opera- ni el incremento en el porcentaje relativo a Ventas de los Costos en E.U.A., como resultado de la disminución de los ingresos derivada de la conversión de las rutas a distribuidores independientes en Texas.

En Latinoamérica, como consecuencia de la difícil situación económica y política imperante, las operaciones se vieron afectadas, especialmente las de Argentina y Venezuela. Las alzas acumuladas en los precios de los insumos en estos países fueron de 160 y 60%, respectivamente.



### **Gastos de Operación**

Durante el 2002, los Gastos de Operación representaron el 46.5% de las Ventas, lo que significó un incremento de 1.3 puntos porcentuales en comparación con el 2001. En este caso, se combinó un aumento en los Gastos de Distribución y Venta –debido fundamentalmente a la especialización de la red de distribución (Ver 2) b) ii) “Canales de Distribución”) con una disminución en el Gasto de Administración –como resultado de los esfuerzos realizados durante el segundo semestre del año tendientes a su normalización.

Sin embargo, la disminución en el Gasto de Administración no alcanzó a compensar el aumento en los Gastos relacionados a la profunda transformación operativa y tecnológica de la Compañía, y los esfuerzos destinados a la especialización de la red de distribución antes mencionada. Este último proyecto y la adquisición de nuevas operaciones en E.U.A., han significado la apertura de más de 2,500 rutas en todas las operaciones de Grupo Bimbo en el año y, con ello, la incorporación de más de 130,000 clientes.

Adicionalmente, durante los últimos meses del año se registraron diversos cargos extraordinarios no recurrentes relacionados con: (i) la indemnización del personal de sistemas, derivada de la tercerización de estos servicios; (ii) los gastos incurridos por la reestructuración de nuestras operaciones mexicanas; (iii) el cierre de nuestras operaciones en Viena, Austria; y (iv) la suspensión parcial de los servicios de venta al canal del detalle de Abastex, nuestro negocio de distribución de abarrotes y servicios logísticos.

Es importante mencionar que las operaciones en E.U.A. ya reflejan la disminución en los Gastos de Distribución y Venta por la conversión de las rutas en Texas. Este proyecto se dio por concluido al cierre de 2002, por lo que los beneficios esperados se irán registrando paulatinamente.

Con respecto a la transformación tecnológica de la Compañía, vale destacar que durante el 2002 se incorporaron 56 operaciones a la plataforma ERP (Enterprise Resource Planning) y se instalaron más de 15,200 hand helds, es decir, se logró el 76 y 68% de avance, respectivamente. (Ver 2) b) i) 7. “Tecnología y Sistemas de Información”).

Claramente, la profundidad de estos cambios ha demandado mucha atención por parte de la administración así como una cantidad importante de recursos, contemplados dentro del diseño de los proyectos, que nos han permitido establecer un nuevo modelo de negocio que redundará en beneficios permanentes.

El cambio estructural en las operaciones de Grupo Bimbo implica, fundamentalmente, la migración de un modelo de negocios multi-regional a una estructura multi-funcional con un enfoque plenamente comercial a lo largo de todas las áreas operativas y administrativas del Grupo, cuyo objetivo último es un mayor enfoque al mercado.

### **Utilidad de Operación**

En el 2002 se registró un Margen Operativo de 7.2%, lo que se tradujo en una contracción de 2.6 puntos porcentuales, al compararse con el obtenido en el 2001. Esto se explica principalmente por el incremento registrado en el Costo de Ventas y por los Gastos realizados durante el año en relación con los proyectos anteriormente descritos.

	2002	2001	% CAMBIO
México	3,207,049	3,612,527	(11.2)
E.U.A.	30,447	(52,937)	N.A.
Latinoamérica	(240,695)	(115,348)	N.A.
Total	2,996,801	3,444,242	(12.9)

### **Costo Integral de Financiamiento**

La Compañía cuenta actualmente con un nivel de endeudamiento superior al registrado durante el 2001. Esto, como consecuencia de una serie de operaciones corporativas como lo fue la adquisición de activos en E.U.A. realizada durante el primer trimestre del año. (Ver 2) a) "Historia y Desarrollo de la Emisora").

No obstante, la cifra observada en el CIF se situó en \$690,824 al cierre de 2002, es decir, sólo el 1.7% de las Ventas.

### **Otros Ingresos y Gastos**

Durante el 2002, se registró un Gasto de \$541,619, de los cuales más de 90% se explican por: (i) la reserva creada en el primer trimestre del año para la integración de las nuevas operaciones en E.U.A. y de la cual se ejerció el 75% durante el 2002, (ii) la amortización del Crédito Mercantil, (iii) los gastos relacionados con el cierre de una planta en Dallas, (iv) la reclasificación al Costo de Ventas de los resultados de la operación de derivados de *commodities*, (v) el registro de diversos gastos relacionados con la venta de las rutas en Texas, y (vi) un cargo extraordinario derivado del aumento en la reserva correspondiente al plan de pensiones de las operaciones en E.U.A., debido al cambio en los supuestos económicos utilizados para el cálculo actuarial.

### **Utilidad Neta Mayoritaria**

La Utilidad Neta Mayoritaria consolidada de la Compañía ascendió a \$972,833, lo que representa un Margen de 2.4%. Lo anterior se explica primordialmente por una menor Utilidad de Operación y por los cargos extraordinarios en Otros Ingresos y Gastos ya mencionados.

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

No obstante la demanda extraordinaria de recursos financieros derivada de la profunda transformación operativa y tecnológica a la que se sometió la Compañía durante el 2002, Grupo Bimbo continuó registrando una sana estabilidad en su capacidad de generación de efectivo, al alcanzar una UAFIDA de \$4,409,803 en el 2002 ó 10.7% de las Ventas.

	2002	2001	% CAMBIO
México	4,226,015	4,645,131	(9.0)
E.U.A.	282,933	142,627	98.4
Latinoamérica	(99,145)	39,904	N.A.
Total	4,409,803	4,827,662	(8.7)

### **Estructura Financiera**

El año 2002 representó también un periodo de consolidación en el financiamiento de la operación de Grupo Bimbo. Tras una serie de operaciones corporativas realizadas durante los últimos dos años, se transformó de manera gradual la estructura de capital de la Compañía. Asimismo, durante 2002 se logró la reconfiguración de la deuda de largo plazo adquirida durante el ejercicio terminado el pasado diciembre.

Durante los meses de mayo y agosto del 2002, la Compañía contrató deuda en el mercado local con plazos de cinco, seis, siete y diez años por un total de \$6,500,000. Estas operaciones, si bien determinan la mezcla actual de financiamiento de Grupo Bimbo, permiten una estructura de capital escalonada, a través de un perfil de amortizaciones gradual y ordenado de largo plazo. (Ver 3) c) "Informe de Créditos Relevantes").

Con estas operaciones, la Compañía liquidó con anticipación el Crédito Puente contratado en el mes de marzo, obteniendo así, la posibilidad de realizar amortizaciones en el tiempo congruentes con su generación de flujos, al mismo tiempo que mejora su costo de capital. (Ver 2) a “Historia y Desarrollo de la Emisora”).

Como resultado de lo anterior, al cierre del 2002, el apalancamiento de la Compañía medido como Deuda Neta a Capital Contable se situó en 0.68 veces.

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

#### **Ventas Netas**

Durante el 2001, las ventas consolidadas registraron un crecimiento de 4.7% con respecto a los \$33,392,353 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 E.U.A. registró un decremento en ventas de 2.3% con relación al 2000. Es importante destacar que esta división obtuvo un incremento en ventas de 2.6% denominado en dólares.

El desempeño de las ventas en la división de E.U.A. 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 29.8%, del cual, aproximadamente, dos terceras partes provienen de la contribución de las operaciones de Brasil y Costa Rica.

A continuación se muestran las ventas por región:

	2001	2000	% CAMBIO
México	26,296,682	25,134,654	4.7
E.U.A.	6,238,156	6,382,669	(2.3)
Latinoamérica	2,433,259	1,875,030	29.8
Total	34,968,097	33,392,353	4.7

#### **Costo de Ventas**

Durante el 2001 y expresado como porcentaje de las ventas, el costo de ventas se mantuvo prácticamente sin cambios al compararse con el registrado en el 2000, al presentar un incremento del 0.1 puntos porcentuales. Este comportamiento se debió principalmente a la apreciación del peso frente al dólar y al incremento 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 0.9 puntos porcentuales durante el 2001.

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 E.U.A. 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 E.U.A.

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 2003, lo que ofrecerá una mejor y más confiable información de gestión, permitiendo a BIMBO potenciar sus ingresos y disminuir sus costos.

### **Utilidad de Operación**

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	% CAMBIO
México	3,612,527	3,767,967	(4.1)
E.U.A.	(52,937)	(91,383)	N.A.
Latinoamérica	(115,348)	(51,499)	N.A.
Total	3,444,242	3,625,085	(5.0)

### **Costo Integral de Financiamiento**

Durante el ejercicio terminado en diciembre del 2001, el Resultado Financiero Integral se situó como un costo en \$297,859 (menos del 1.0% de las ventas) frente a un costo de \$78,283 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 operaciones realizadas durante el 2001, si bien aumentaron el servicio de la deuda, por otro lado, optimizaron el rendimiento sobre el capital invertido.

### **Otros Ingresos y Gastos**

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 E.U.A. 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 \$380,497 versus un gasto por \$142,244, 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 19.4%, al compararse con el ejercicio del 2000.

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

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 13.8% sobre ventas.

	2001	2000	% CAMBIO
México	4,645,131	4,705,157	(1.3)
E.U.A.	142,627	120,605	18.3
Latinoamérica	39,904	76,033	(47.5)
Total	4,827,662	4,901,795	(1.5)

### **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 veces en el 2001 versus (0.02) veces en el 2000.

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

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

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

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

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

###### **Certificados Bursátiles**

Durante el 2002, se llevaron a cabo cuatro emisiones de Certificados Bursátiles (pagaderas a su vencimiento) para refinanciar la deuda de corto plazo contratada para la adquisición de ciertos activos en el oeste de E.U.A. (Ver 2) a) "Historia y Desarrollo de la Emisora"), como sigue:

Bimbo 02: Emitidos el 17 de mayo de 2002 por \$2,750,000,000 (Dos mil setecientos cincuenta millones de pesos), con vencimiento en mayo de 2007, con una tasa de interés variable de Cetes de 182 días más 92 puntos base.

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

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

Bimbo 02-4: Emitidos el 2 de agosto de 2002 por \$1,850,000,000 (Un mil ochocientos cincuenta millones de pesos), con vencimiento en agosto de 2008, con una tasa de interés de Cetes de 182 días más 97 puntos base.

### **Crédito Sindicado**

El 11 de octubre de 2001, BIMBO contrató un Crédito Sindicado por \$400 millones de dólares, en el que participó el Chase Manhattan Bank como agente administrador, junto con otras instituciones financieras. El préstamo está dividido en dos segmentos: el primero de ellos (*Tranche "A"*) por \$125 millones de dólares con vencimiento en octubre de 2004, el cual genera intereses a tasa Libor más 0.85 puntos porcentuales; el segundo (*Tranche "B"*) por \$275 millones de dólares; que deberá amortizarse en cinco exhibiciones semestrales a partir del 16 de octubre del 2004, con una tasa de interés de Libor más 0.95 puntos porcentuales durante los primeros tres años, Libor más 1.0 punto porcentual en el cuarto año y Libor más 1.05 puntos porcentuales para el último año (Ver 2) a) "Historia y Desarrollo de la Emisora – Eventos Relevantes").

Cabe mencionar que el pasado 20 de marzo de 2003, la Compañía liquidó con 17 meses de anticipación \$63 millones de dólares correspondientes al *Tranche A* del Crédito Sindicado descrito en el párrafo anterior.

### **Crédito con el IFC**

El 2 de febrero de 1996, el Grupo contrató un financiamiento con el IFC por \$140 millones de dólares integrado por tres pagarés. Los pagarés "A" y "B" devengan una tasa fija de interés de 8.74% y el pagaré "C" fue pagado anticipadamente el pasado 12 de abril de 2002. Por lo anterior, el saldo de este préstamo al 31 de marzo de 2003 es de \$59 millones de dólares.

### **Otros Créditos**

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

#### **c. Políticas de Tesorería**

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

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

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

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

La Compañía cuenta con un Comité de Auditoría, el cual está conformado por consejeros, de los cuales, el Presidente y la mayoría tienen el carácter de independientes. Los miembros del Comité de Auditoría son designados por la Asamblea General Ordinaria de Accionistas. Entre las facultades del Comité de Auditoría, se encuentran las siguientes: a) elaborar un reporte anual sobre sus actividades y presentarlo al Consejo de Administración; b) opinar sobre operaciones con personas relacionadas con la Compañía, en términos del artículo 14 bis 3 de la Ley del Mercado de Valores; c) proponer la contratación de especialistas independientes en los casos en que lo juzgue conveniente, a fin de que expresen su opinión respecto de las operaciones a que se refiere el inciso anterior; d) recomendar al Consejo de

Administración las condiciones de contratación y el alcance de los mandatos profesionales de los auditores externos, así como las bases para la preparación de la información financiera; e) contribuir a la definición de los lineamientos generales del sistema de control interno de la Compañía y evaluar su efectividad; y f) coordinar las labores del auditor o auditores internos, externos y del Comisario o Comisarios de la Compañía.

**e) Estimaciones Contables Críticas**

Al 31 de diciembre de 2002, el Grupo no cuenta con estimaciones contables críticas que reportar.

## **4) ADMINISTRACIÓN**

### **a) Auditores Externos**

Durante los últimos siete años, la Compañía no ha llevado a cabo ningún cambio de auditores, siendo estos el despacho Ruiz, Urquiza. Cabe señalar que dicho despacho de auditores se asoció en septiembre de 2002 con el despacho Galaz, Gómez, Morfin, Chavero y Yamazaki, S.C., quedando como resultado la firma de contadores Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C. Esta firma fue la encargada de auditar los Estados Financieros Consolidados de la Compañía. Dicho despacho de auditores, en las diferentes revisiones y dictámenes que en forma periódica realiza de los Estados Financieros del Grupo o de sus subsidiarias, no ha emitido una opinión con salvedad o una opinión negativa, ni se ha abstenido de emitir opinión acerca de los mismos.

Al 31 de diciembre de 2002, el despacho GYRU prestó a la Compañía servicios distintos a los de auditoría, consistentes en estudios de precios de transferencia, elaboración de declaratorias para la devolución del IVA, y asesoría fiscal. Por la prestación de dichos servicios, la Compañía pagó al despacho GYRU la cantidad de \$755 mil dólares, representando esta cantidad el 45.4% del total de las erogaciones realizadas a dicho despacho.

Para la revisión de los Estados Financieros de las subsidiarias del Grupo localizadas en el extranjero, así como para los Estados Financieros de la empresa subsidiaria Tecebim, S.A. de C.V. domiciliada en México, el Comité de Auditoría de la Sociedad propuso al Consejo de Administración, que los mismos fueran auditados por el despacho de contadores KPMG, Cárdenas Dosal, S.C., por lo que al 31 de diciembre de 2002, los Estados Financieros de las empresas subsidiarias antes mencionadas fueron auditados por dicha firma.

### **b) Operaciones con Personas Relacionadas y Conflictos de Interés**

En el curso normal de sus actividades, BIMBO realiza operaciones de tipo comercial con algunas empresas asociadas o afiliadas. Algunas de dichas empresas son Congelación y Almacenaje del Centro, S.A. de C.V.; Efform, S.A. de C.V.; Uniformes y Equipo Industrial, S.A. de C.V.; Polirama, S.A. de C.V., Ovoplus, S.A. de C.V. y Grupo Altex, 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.

Para mayor detalle acerca de las operaciones con personas relacionadas, ver la Nota 12 de los Estados Financieros Auditados.

### **c) Administradores y Accionistas**

#### **1. Consejo de Administración**

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

Se entenderá por Consejeros independientes, aquellas personas que seleccionadas por su experiencia, capacidad y prestigio profesional, en ningún caso sean: 1) colaboradores o directivos de la Sociedad, incluyendo aquellas personas que hubieren ocupado dichos cargos durante el año inmediato anterior; 2) accionistas que sin ser colaboradores o directivos de la Sociedad, tengan poder de mando sobre los



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

El Consejo de Administración nombrado o ratificado durante la Asamblea General Ordinaria de Accionistas, celebrada el 9 de abril de 2003, está integrado 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
Roberto Servitje Sendra	28	Presidente	Jaime Chico Pardo
Henry Davis Signoret	4	Consejero	Paul Davis Carstens
José Antonio Fernández Carbajal	4	Consejero	Javier Fernández Carbajal
José Luis González González	10	Consejero	Patricia Faci Villalobos
Ricardo Guajardo Touché	---	Consejero	Anthony McCarthy Sandland
Jaime Jorba Sendra	28	Consejero	Jaime Jorba Servitje
Mauricio Jorba Servitje	9	Consejero	Luis Jorba Servitje
Francisco Laresgoiti Hernández	8	Consejero	Fernando Lerdo de Tejada
José Ignacio Mariscal Torroella	16	Consejero	Oscar Ortiz Sahagún
María Isabel Mata Torrallardona	2	Consejero	Carlos Mata Alvarez
Víctor Milke Aüais	22	Consejero	Víctor Milke García
Raúl Obregón del Corral	8	Consejero	Juan M. Márquez Anaya
Roberto Quiroz Montero	8	Consejero	Rosa María Mata T.
Alexis E. Rovzar de la Torre	3	Consejero / Secretario	Alberto Sepúlveda Cosío
Lorenzo Sendra Mata	24	Consejero	Víctor Gavito Marco
Daniel Servitje Montull	11	Consejero	Rafael Velez Valadez
María Elena Servitje Montull	---	Consejero	Nicolás Mariscal Torroella
Juan Mauricio Gras Gas <sup>(1)</sup>	20	Comisario	Walter Frassetto Valdés <sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup> y <sup>(2)</sup> 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 Elena 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 de consejos 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, S.A. y Presidente del Consejo de Administración de Probelco, S.A. Asimismo, el Presidente Fundador de la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD).

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

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

*Ricardo Guajardo Touché* es Presidente del Consejo de Administración de BBVA Bancomer, miembro del Consejo de Administración de FEMSA, S.A. de C.V. y del Grupo Aeroportuario del Sureste (ASUR), Presidente del Centro de Estudios Económicos del Sector Privado, y miembro del International Capital Markets Advisory Committee del Federal Reserve Bank of New York.

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

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

*Francisco Laresgoiti Hernández* es Director General de Grupo Laresgoiti. Es miembro del Consejo de Administración de 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 Internacional, Sociedad de Inversión de Capital de Posadas de México, Grupo Calidra y Comisión Ejecutiva de Coparmex.

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

*Víctor Milke Aüais* es Director General de Corporación Premium, S.C.

*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.; Arrendadora Valmex y Grupo Nacional Provincial, S.A.

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

*Alexis E. Rovzar de la Torre* es Socio Director del Despacho Internacional de Abogados White & Case, S.C. Es miembro del Consejo de Administración de Coca-Cola FEMSA, Ray & Berndtson, Grupo Acir, Deutsche Bank 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, Banco Nacional de México y Grocery Manufacturers of America.

*María Elena Servitje Montull* es Directora General de Papalote Museo del Niño y Presidenta del Patronato del Instituto Nacional de Pediatría.

## 2. Facultades del Consejo de Administración

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

I. La aprobación de las siguientes operaciones: a) aquéllas que se aparten del giro ordinario de negocios y que pretendan celebrarse entre la Compañía y sus socios, con personas que formen parte de la administración o con quienes dichas personas mantengan vínculos patrimoniales o de parentesco, el cónyuge o concubinario; b) la compra o venta por un monto superior al equivalente al diez por ciento o más de los activos de la Compañía; c) el otorgamiento de garantías por un monto superior al equivalente al treinta por ciento de los activos de la Compañía; y d) aquellas operaciones distintas de las mencionadas en este párrafo que representen más del uno por ciento de los activos de la Compañía.

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. Asimismo, no se requerirá de la aprobación de la Asamblea General de Accionistas en el caso de que se adquieran acciones o partes sociales de otras sociedades, cuyas actividades sean coincidentes con las actividades industriales, comerciales o de servicios de la Sociedad.

Dentro de las facultades delegables del Consejo de Administración que no requieren aprobación de la Asamblea, se encuentran, entre otras: ejercitar el poder de la Compañía para pleitos y cobranza, actos de administración y dominio, facultades para nombrar y remover al director general, a directores, gerentes, funcionarios y apoderados, y para determinar sus atribuciones, condiciones de trabajo, remuneraciones y garantías, así como para otorgar poderes a gerentes, funcionarios, abogados o demás personas que se encarguen de las relaciones laborales de la Compañía.

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

### 3. Comisario

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

### 4. Principales Funcionarios

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

Nombre	Cargo	Edad	Años en el Grupo	Funcionario desde
Roberto Servitje Sendra	Presidente del Consejo de Administración	75	57	1956
Daniel Servitje Montull	Director General de Grupo Bimbo	44	21	1987
Rafael Velez Valadez	Director General de Bimbo, S.A. de C.V.	62	36	1970
Pablo Elizondo Huerta	Director General Comercial de Bimbo, S.A. de C.V.	49	2	1987
Miguel A. Espinoza Ramírez	Director General Comercial de Bimbo, S.A. de C.V.	45	2	1985
Rosalío Rodríguez Rosas	Director de Operaciones de Bimbo, S.A. de C.V.	50	27	1987
Ricardo Padilla Anguiano	Director de Servicios de Bimbo, S.A. de C.V.	49	21	1991
Javier A. González Franco	Director General de Barcel, S.A. de C.V.	47	26	1982
Juan Muldoon Barrena	Director General de BBU	43	12	1992
Gabino Gómez Carbajal	Director General de OLA	44	21	1989
Fernando Sotomayor Saad	Director de Nuevos Negocios	48	25	1987
Reynaldo Reyna Rodríguez	Director General Corporativo	47	2	2001
Guillermo Quiroz Abed	Director de Administración y Finanzas	50	4	1999
Javier Millán Dehesa	Director de Personal y Relaciones	54	25	1981
Guillermo Sánchez Arrieta	Director de Auditoría Operacional	49	24	1978

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

*Daniel Servitje Montull* es el Director General de BIMBO desde 1997. Realizó estudios de maestría. Prestó sus servicios en Grupo Cifra antes de entrar a BIMBO. Es funcionario del Grupo desde 1987, ocupando puestos tales como Subdirector de Organización Bimbo, Director de Organización Marinela, y Vicepresidente de BIMBO.

*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".

*Pablo Elizondo Huerta* es Director General Comercial 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. Fue 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.

*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.

*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.

*Ricardo Padilla Anguiano* es Director de Servicios de Bimbo, S.A. de C.V. desde diciembre de 2001. Es Contador Público egresado de la Universidad de Guadalajara y egresado del Programa de Alta Dirección de Empresas del IPADE. Se unió al Grupo en 1998 y ha ocupado posiciones, tales como: Gerente General de Bimbo Noroeste, Bimbo Golfo y Bimbo San Luis.

*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 postgrado 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, Vicepresidente de OLA de 1996 a 1998, 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 1979, 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.

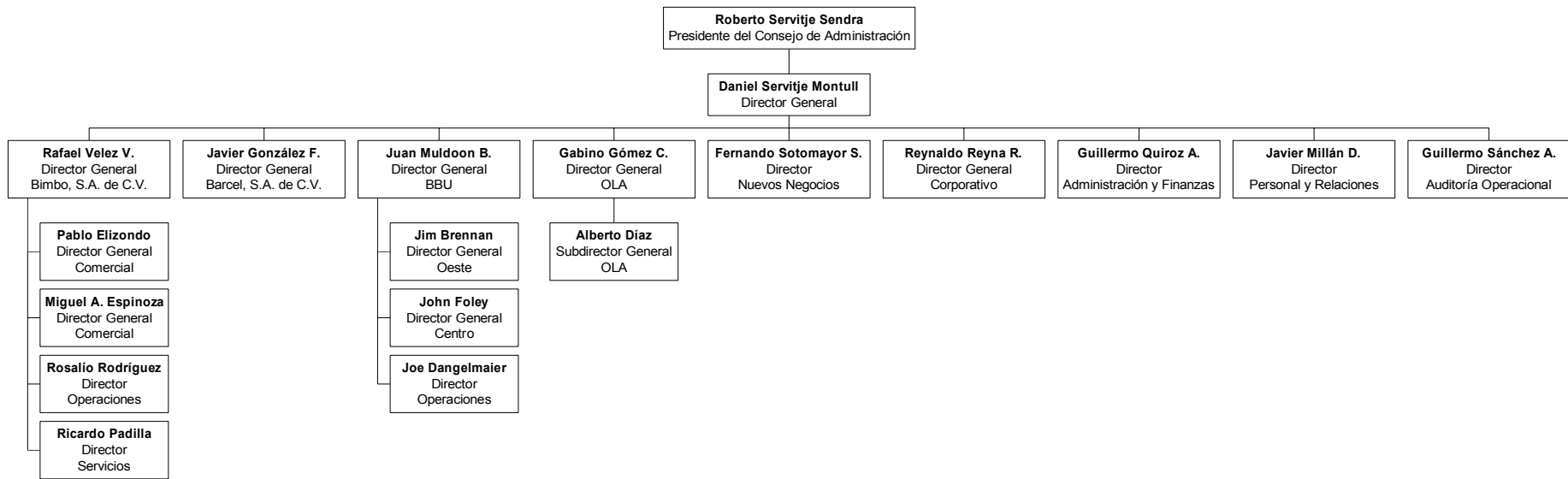
*Guillermo Quiroz Abed* es Director de Administración y Finanzas desde febrero de 1999, responsable de las Direcciones de Finanzas, Contraloría y Jurídica de BIMBO. Tiene estudios de licenciatura en Actuaría y una maestría en Administración de Empresas en el IPADE. Es miembro del Consejo de Administración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

*Javier Millán Dehesa* es Director de Personal y Relaciones de BIMBO desde hace 22 años. Ha colaborado con el Grupo durante 25 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.

*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.

*Alejandro Martínez Carrera*, ingresó en abril de 2003 como Director Jurídico de la Compañía. Estudió la Licenciatura en Derecho en la Universidad Nacional Autónoma de México y tiene diversos estudios en Cambridge, Inglaterra y un diplomado en Desarrollo Humano de la Universidad Iberoamericana, entre otros. Dentro de sus actividades profesionales, prestó sus servicios en el despacho de abogados Santamarina y Steta, en el suyo propio, en Grupo Zapata y como Director General de Asuntos Jurídicos de la Secretaría de Turismo.

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



## **5. Compensaciones**

Las compensaciones a los Consejeros y miembros de los Comités de la Compañía son determinadas por la Asamblea General Ordinaria de Accionistas. Esta compensación, a partir de la Asamblea General Ordinaria de Accionistas celebrada el 9 de abril del 2003, es de \$13,000 pesos por sesión a la que asistan y de \$13,000 pesos anuales. Los funcionarios de la Compañía que también sean Consejeros y/o miembros de algunos de los Comités no tendrán derecho a recibir compensación alguna.

En relación con el monto total de las compensaciones pagadas a los principales funcionarios por el ejercicio social terminado el 31 de diciembre del 2002, este monto ascendió a aproximadamente 0.29% del total de los gastos de operación consolidados de la Compañía.

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

Desde el año 2000 se encuentra en operación un esquema de compensación variable 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. Adicionalmente, como parte de este programa, se realiza una asignación de opciones sintéticas, en donde los directivos y ejecutivos tienen el derecho al diferencial entre el precio de ejercicio (determinado por el precio de asignación incrementado por el INPC) y el precio de mercado de la acción de Grupo Bimbo. Estos derechos se pueden ir ejerciendo a razón del 25% anual y tienen una vida máxima de ocho años.

El monto de la asignación depende de los resultados financieros, del crecimiento y del desempeño personal de los mismos.

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

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

### ***Comité Ejecutivo***

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. Este comité está conformado por los principales funcionarios de la Compañía.

A la fecha del presente Reporte Anual, el Comité Ejecutivo está integrado por los señores 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, Daniel Servitje Montull, Fernando Sotomayor Saad y Rafael Velez Valadez.

### ***Comité de Auditoría***

El Comité de Auditoría está conformado por consejeros, de los cuales, el Presidente y la mayoría tienen el carácter de independientes. Los miembros del Comité de Auditoría son designados por la Asamblea General Ordinaria de Accionistas. El Comité de Auditoría tiene las siguientes facultades: a) elaborar un reporte anual sobre sus actividades y presentarlo al Consejo de Administración; b) opinar sobre operaciones con personas relacionadas con la Compañía; c) proponer la contratación de especialistas independientes en los casos en que lo juzgue conveniente; d) recomendar al Consejo de Administración las condiciones de contratación y el alcance de los mandatos profesionales de los auditores externos, así como las bases para la preparación de la información financiera; e) contribuir a la definición de los lineamientos generales del sistema de control interno de la Compañía y evaluar su efectividad; y f) coordinar las labores del auditor o auditores internos, externos y del Comisario o Comisarios de la Compañía.



La Asamblea General Ordinaria de Accionistas celebrada el 9 de abril de 2003, nombró o ratificó a las siguientes personas como miembros del Comité de Auditoría: Roberto Quiroz Montero, quien preside el Comité de Auditoría, Henry Davis Signoret, Francisco Laresgoiti Hernández, Víctor Milke Auais, y Alexis E. Rovzar de la Torre. En base a los perfiles profesionales de los miembros del Comité de Auditoría, la Compañía considera que varios de dichos miembros pueden considerarse expertos financieros.

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

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

La Asamblea General Ordinaria de Accionistas celebrada el 9 de abril de 2003, nombró o ratificó a las siguientes personas como miembros del Comité de Evaluación y Compensación: Henry Davis Signoret, quien preside este Comité, José Antonio Fernández Carbajal, Raúl Obregón del Corral, Daniel Servitje Montull y Roberto Servitje Sendra.

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

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

La Asamblea General Ordinaria de Accionistas celebrada el 9 de abril de 2003, nombró o ratificó a las siguientes personas como miembros del Comité de Finanzas y Planeación: José Ignacio Mariscal Torroella, quien preside este Comité, José Luis González González, Ricardo Guajardo Touché, Mauricio Jorba Servitje, Raúl Obregón del Corral, Lorenzo Sendra Mata y Daniel Servitje Montull.

### **8. Accionistas Principales**

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

La siguiente tabla muestra la información referente a la tenencia de los Accionistas Principales, según el Libro de Accionistas de la Compañía al 8 de mayo de 2003:

Nombre	No. de acciones	% del Capital Social
Normaciel, S.A. de C.V.	438,615,687	37.3
Promociones Monser, S.A. de C.V.	134,854,636	11.5
Philae, S.A. de C.V.	58,173,026	5.0
Grupo Valacci, S.A. de C.V.	45,947,077	3.9

Nombre	No. de acciones	% del Capital Social
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>	107,704,083	9.2
<b>Total</b>	<b>927,575,959</b>	<b>78.9%</b>

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

#### **d) Estatutos Sociales y Otros Convenios**

Con fecha 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 quedaron conformados los Estatutos de BIMBO en virtud de la Asamblea Extraordinaria de Accionistas llevada a cabo el día 12 de abril de 2002. En dicha asamblea, se aprobó la reforma total de los Estatutos, la cual quedó protocolizada mediante la escritura pública No. 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, e inscrita en el Registro Público de Comercio de esta ciudad bajo el folio mercantil No. 9506 de fecha 12 de junio de 2002.

Con la reforma a los Estatutos, la Compañía da cumplimiento a las nuevas disposiciones de la Ley de Mercado de Valores. Asimismo, incluyó en los Estatutos disposiciones no obligatorias contempladas en el Código de Mejores Prácticas Corporativas de la CNBV, que se consideraron convenientes 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 transmita el 3% o más de las acciones con derecho a voto 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.

#### **1. Derechos que Confieren las Acciones**

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

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

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

En todos los aumentos de capital, los accionistas de BIMBO tendrán, en proporción al número de acciones de que sean propietarios, preferencia para suscribir un número de acciones suficiente que les permita mantener su tenencia accionaria, excepto por: (i) las emisiones de acciones que se hagan conforme al artículo ochenta y uno (81) de la 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.

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

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

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

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

Toda minoría de tenedores de acciones tendrá los derechos que como tal se les confieren en la Ley General de Sociedades Mercantiles, en la 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 aplase la votación de cualquier asunto respecto del cual no se consideren suficientemente informados, ajustándose a los términos y condiciones señalados en el artículo ciento noventa y nueve (199) de la Ley General de Sociedades Mercantiles.

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

## **5. Derecho de Retiro**

De acuerdo a lo establecido en los Estatutos y en la Ley General de Sociedades Mercantiles, los tenedores de acciones de la parte variable del capital tendrán el derecho de retirar sus aportaciones, total o parcialmente, y a recibir el reembolso que les corresponda. Si el derecho de retiro se ejercita durante los primeros tres trimestres de un ejercicio, el retiro será efectivo al final del ejercicio en curso, una vez que la Asamblea General Anual Ordinaria de Accionistas haya aprobado los Estados Financieros por dicho ejercicio. De otra manera, el retiro será efectivo al final del ejercicio siguiente en que se recibió la notificación, una vez que la Asamblea de Accionistas haya aprobado los Estados Financieros correspondientes a dicho ejercicio. En cada caso, conforme a lo previsto en las disposiciones de carácter general de la CNBV y en los Estatutos, el reembolso se hará conforme al valor que resulte menor de los siguientes: (i) 95% del 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.

## **6. 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.

## **7. 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.

## **8. Conflicto de Interés de los Accionistas y de los 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 liberación y resolución. El consejero que contravenga lo anterior será responsable de los daños y perjuicios que se causen a BIMBO.

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

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

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

#### **10. 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 previas 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.

#### **11. Órganos Intermediarios de Administración**

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

#### **12. Otros Contratos y Convenios**

De conformidad con los Estatutos de la Compañía y la Ley General de Sociedades Mercantiles, cualquier transmisión de acciones que signifique el tres por ciento o más de las acciones con derecho a voto emitidas por la Compañía que pretenda realizar un accionista por sí solo o sumado a operaciones anteriores, o por un grupo de accionistas vinculados entre sí y que actúen en concertación, podrá realizarse solamente previa autorización del Consejo de Administración. En caso de que el Consejo de Administración niegue la autorización, el mismo designará uno o más compradores de las acciones, quienes deberán pagar a la parte interesada el precio registrado en la BMV. En el caso de que las acciones no estén inscritas en el RNV, el precio que se pague se determinará conforme al precio corriente en el mercado de conformidad con la Ley General de Sociedades Mercantiles.

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

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



## 5) MERCADO ACCIONARIO

### a) Estructura Accionaria

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.

### b) 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 operación de las acciones Serie "A" de BIMBO en la BMV, durante los períodos indicados.

Ejercicios terminados el 31 de diciembre	Pesos por Acción Serie "A" <sup>(1)</sup>			Volumen de operación de Acciones Serie "A" <sup>(1)</sup>
	Máximo	Mínimo	Cierre	
1998	21.6	11.8	18.1	129,604,000
1999	22.1	13.8	20.2	221,662,000
2000	20.8	11.2	13.0	196,461,000
2001	22.7	11.0	17.7	385,156,831
2002	24.7	13.4	15.2	67,381,700


	Pesos por Acción Serie "A" <sup>(1)</sup>			Volumen de operación de Acciones Serie "A" <sup>(1)</sup>
	Máximo	Mínimo	Cierre	
1T01	13.3	11.0	13.1	48,023,100
2T01	15.8	12.2	15.7	49,733,200
3T01	22.7	15.5	20.9	275,116,731
4T01	20.9	17.1	17.7	12,283,800
1T02	24.7	17.2	23.5	16,190,700
2T02	23.9	19.2	22.0	18,985,000
3T02	22.0	14.8	15.0	18,989,300
4T02	16.3	13.4	15.2	13,216,700

	Pesos por Acción Serie "A" <sup>(1)</sup>			Volumen de operación de Acciones Serie "A" <sup>(1)</sup>
	Máximo	Mínimo	Cierre	
Noviembre 2002	15.5	13.4	15.0	5,181,800
Diciembre 2002	15.3	14.3	15.2	3,052,100
Enero 2003	15.2	13.8	14.3	3,043,800
Febrero 2003	15.1	14.1	14.9	4,019,000
Marzo 2003	15.8	14.4	14.7	3,816,900
Abril 2003	16.1	14.6	16.0	3,310,000
Mayo 2003	17.0	15.8	16.6	3,622,100

<sup>(1)</sup> Fuente: BMV, datos ajustados

## 6) PERSONAS RESPONSABLES

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



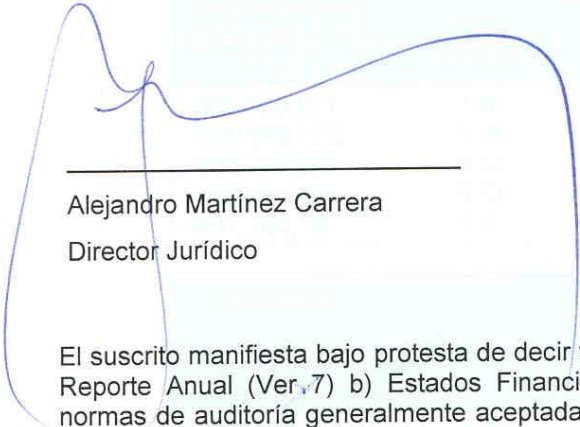
---

Daniel Servitje Montull  
Director General



---


Guillermo Quiroz Abed  
Director de Administración y Finanzas



---

Alejandro Martínez Carrera  
Director Jurídico

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



---

C.P.C. Walter Frassetto  
Auditor Externo

## **7) ANEXOS**

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

- c) Informe del Comisario correspondiente al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2002.
- d) Los Estados Financieros Auditados por los ejercicios terminados el 31 de diciembre de 2002 y 2001.

## DICTAMEN DEL COMISARIO


México, D.F. 7 de marzo de 2003.

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

En mi carácter de comisario y en cumplimiento de lo dispuesto en el Artículo 166 de la Ley General de Sociedades Mercantiles y los estatutos de Grupo Bimbo, S.A. de C.V., rindo a ustedes mi dictamen sobre la veracidad, suficiencia y razonabilidad de la información financiera consolidada que ha presentado a ustedes el H. Consejo de Administración, en relación con la marcha de la Sociedad por el año terminado el 31 de diciembre de 2002.

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

En mi opinión, los criterios y políticas contables y de información seguidos por la Sociedad y considerados por los administradores para preparar la información financiera consolidada presentada por los mismos a esta asamblea, son adecuados y suficientes y se aplicaron en forma consistente con el ejercicio anterior, por lo tanto, la información consolidada presentada por los administradores refleja en forma veraz, suficiente y razonable la situación financiera de Grupo Bimbo, S.A. de C.V. al 31 de diciembre de 2002 y los resultados de sus operaciones, las variaciones en el capital contable y los cambios en su situación financiera por el año terminado en esa fecha, de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados en México.



C. P. C. Juan Mauricio Gas Gas  
Comisario

## **DICTAMEN DE LOS AUDITORES INDEPENDIENTES**

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

Hemos examinado el balance general consolidado de Grupo Bimbo, S.A. de C.V. y subsidiarias (“la Compañía”) al 31 de diciembre de 2002 y los estados consolidados de resultados, de variaciones en el capital contable y de cambios en la situación financiera que le son relativos, por el año que terminó en esa fecha. Dichos estados financieros son responsabilidad de la administración de la Compañía. Nuestra responsabilidad consiste en expresar una opinión sobre los mismos con base en nuestra auditoría. Los estados financieros de ciertas subsidiarias consolidadas, que representan el 47% de los activos totales y el 31% de las ventas netas consolidadas, 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. Asimismo, los estados financieros consolidados de la Compañía al 31 de diciembre de 2001 y por el año que terminó en esa fecha, fueron examinados por otros auditores, quienes en su informe fechado el 4 de marzo de 2002, expresaron una opinión sin salvedades.

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

En nuestra opinión, basada en nuestro examen y en los informes de otros auditores a los que se hace referencia anteriormente, los estados financieros consolidados antes mencionados presentan razonablemente, en todos los aspectos importantes, la situación financiera de Grupo Bimbo, S.A. de C.V. y Subsidiarias al 31 de diciembre de 2002 y los resultados de sus operaciones, las variaciones en el capital contable y los cambios en la situación financiera por el año que terminó en esa fecha, de conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados en México.

Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S. C.



C. P. C. Walter Frascetto  
7 de marzo de 2003

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

**BALANCES GENERALES CONSOLIDADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2002 Y 2001**  
**(En miles de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2002)**

<b>ACTIVO</b>	<b>2002</b>	<b>2001</b>	<b>PASIVO Y CAPITAL CONTABLE</b>	<b>2002</b>	<b>2001</b>
<b>ACTIVO CIRCULANTE:</b>			<b>PASIVO CIRCULANTE:</b>		
Efectivo y valores temporales	\$ 2,318,582	\$ 811,177	Préstamos de instituciones financieras	\$ 180,111	\$ 249,234
Cuentas y documentos por cobrar - neto	3,793,771	3,207,142	Porción circulante de la deuda a largo plazo	174,750	156,724
Inventarios	904,708	766,611	Cuentas por pagar a proveedores	1,888,628	1,704,845
Pagos anticipados	<u>137,642</u>	<u>81,857</u>	Otras cuentas por pagar y pasivos acumulados	2,745,458	1,532,009
Total del activo circulante	7,154,703	4,866,787	Cuentas por pagar a partes relacionadas	160,428	64,177
			Participación de los trabajadores en las utilidades	<u>259,587</u>	<u>319,443</u>
			Total del pasivo circulante	5,408,962	4,026,432
 INMUEBLES, PLANTA Y EQUIPO - neto	 15,443,667	 14,682,548	 DEUDA A LARGO PLAZO	 11,291,676	 4,847,752
			IMPUESTO SOBRE LA RENTA DIFERIDO	1,071,919	1,502,805
 INVERSION EN ACCIONES Y OBLIGACIONES	 775,784	 656,352	IMPUESTO SOBRE LA RENTA A LARGO PLAZO	 -	 15,492
			Total del pasivo	<u>17,772,557</u>	<u>10,392,481</u>
 CREDITO MERCANTIL – neto	 3,260,335	 2,714,832	 CAPITAL CONTABLE:		
			Capital social	6,563,299	6,563,418
 MARCAS Y DERECHOS DE USO – neto	 4,511,504	 -	Reserva para recompra de acciones	622,209	1,629,266
			Utilidades retenidas	12,518,916	10,797,165
 OTROS ACTIVOS – neto	 <u>572,649</u>	 <u>860,748</u>	Insuficiencia en la actualización del capital contable	(4,216,802)	(3,990,142)
			Efecto acumulado de impuesto sobre la renta diferido	<u>(1,892,210)</u>	<u>(1,892,210)</u>
Total	<u>\$ 31,718,642</u>	<u>\$ 23,781,267</u>	Capital contable mayoritario	13,595,412	13,107,497
			Interés minoritario en subsidiarias consolidadas	<u>350,673</u>	<u>281,289</u>
			Capital contable	<u>13,946,085</u>	<u>13,388,786</u>
			Total	<u>\$ 31,718,642</u>	<u>\$ 23,781,267</u>

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

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

### ESTADOS CONSOLIDADOS DE RESULTADOS POR LOS AÑOS TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DE 2002 Y 2001 (En miles de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2002)

	2002	2001
VENTAS NETAS	\$ 41,373,269	\$ 34,968,097
COSTO DE VENTAS	<u>19,155,865</u>	<u>15,707,809</u>
Utilidad bruta	22,217,404	19,260,288
GASTOS DE OPERACION:		
Distribución y venta	15,935,498	13,151,240
Administración	<u>3,285,105</u>	<u>2,664,806</u>
Utilidad de operación	2,996,801	3,444,242
COSTO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO:		
Intereses pagados, neto	702,720	193,109
Pérdida cambiaria, neta	340,957	158,736
Ganancia por posición monetaria	<u>(352,853)</u>	<u>(53,986)</u>
	690,824	297,859
OTROS GASTOS, neto	<u>541,619</u>	<u>380,497</u>
Utilidad antes de impuesto sobre la renta, participación de los trabajadores en las utilidades y participación en los resultados de compañías asociadas	1,764,358	2,765,886
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	574,929	805,335
PARTICIPACION DE LOS TRABAJADORES EN LAS UTILIDADES	240,438	318,235
PARTICIPACION EN LOS RESULTADOS DE COMPAÑÍAS ASOCIADAS	<u>(53,673)</u>	<u>(39,709)</u>
UTILIDAD NETA CONSOLIDADA DEL AÑO	<u>\$ 1,002,664</u>	<u>\$ 1,682,025</u>
Utilidad neta mayoritaria	<u>\$ 972,833</u>	<u>\$ 1,653,708</u>
Utilidad neta minoritaria	<u>\$ 29,831</u>	<u>\$ 28,317</u>
UTILIDAD BASICA POR ACCION ORDINARIA	<u>\$ 0.83</u>	<u>\$ 1.25</u>
PROMEDIO PONDERADO DE ACCIONES EN CIRCULACION, (000'S)	<u>1,175,821</u>	<u>1,321,642</u>

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

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

### ESTADOS CONSOLIDADOS DE VARIACIONES EN EL CAPITAL CONTABLE POR LOS AÑOS TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DE 2002 Y 2001 (En miles de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2002)

	Capital social	Reserva para recompra de acciones	Utilidades retenidas	Insuficiencia en la actualización del capital contable	Efecto acumulado de impuesto sobre la renta diferido	Interés minoritario en subsidiarias consolidadas	Capital contable
SALDOS AL 1° DE ENERO DE 2001	\$ 6,979,429	\$ 148,777	\$ 14,938,322	\$ (3,499,553)	\$ (1,892,210)	\$ 317,430	\$ 16,992,195
Traspaso a la reserva para recompra de acciones	-	5,531,573	(5,531,573)	-	-	-	-
Dividendos decretados	-	-	(263,292)	-	-	-	(263,292)
Dividendos pagados a accionistas minoritarios de subsidiarias	-	-	-	-	-	(22,892)	(22,892)
Disminución de capital por recompra de acciones	(416,011)	(4,051,084)	-	-	-	-	(4,467,095)
Disminución de interés minoritario	-	-	-	-	-	(45,002)	(45,002)
Saldos antes de utilidad integral	6,563,418	1,629,266	9,143,457	(3,499,553)	(1,892,210)	249,536	12,193,914
Utilidad neta consolidada del año	-	-	1,653,708	-	-	28,317	1,682,025
Efectos de actualización del año	-	-	-	(221,891)	-	3,436	(218,455)
Efectos de conversión del año	-	-	-	(268,698)	-	-	(268,698)
Utilidad integral	-	-	1,653,708	(490,589)	-	31,753	1,194,872
SALDOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2001	6,563,418	1,629,266	10,797,165	(3,990,142)	(1,892,210)	281,289	13,388,786
Cancelación de la reserva para recompra de acciones	-	(1,004,976)	1,004,976	-	-	-	-
Dividendos decretados	-	-	(256,058)	-	-	-	(256,058)
Dividendos pagados a accionistas minoritarios de subsidiarias	-	-	-	-	-	(47,746)	(47,746)
Disminución de capital por recompra de acciones	(119)	(2,081)	-	-	-	-	(2,200)
Incremento de interés minoritario	-	-	-	-	-	89,642	89,642
Saldos antes de utilidad integral	6,563,299	622,209	11,546,083	(3,990,142)	(1,892,210)	323,185	13,172,424
Utilidad neta consolidada del año	-	-	972,833	-	-	29,831	1,002,664
Efectos de actualización del año	-	-	-	13,428	-	(2,343)	11,085
Efectos de conversión del año	-	-	-	(240,088)	-	-	(240,088)
Utilidad integral	-	-	972,833	(226,660)	-	27,488	773,661
SALDOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2002	\$ 6,563,299	\$ 622,209	\$ 12,518,916	\$ (4,216,802)	\$ (1,892,210)	\$ 350,673	\$ 13,946,085

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.



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

### ESTADOS CONSOLIDADOS DE CAMBIOS EN LA SITUACIÓN FINANCIERA POR LOS AÑOS TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DE 2002 Y 2001 (En miles de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2002)

	2002	2001
<b>OPERACIONES:</b>		
Utilidad neta consolidada del año	\$ 1,002,664	\$ 1,682,025
Más (menos)- Partidas que no requieren (generan) la utilización de recursos-		
Depreciación y amortización	1,413,002	1,383,420
Amortización de crédito mercantil y marcas y derechos de uso	416,425	186,468
Participación en los resultados de compañías asociadas	(53,673)	(39,709)
Impuesto sobre la renta a largo plazo	(15,492)	(259)
Impuesto sobre la renta diferido	(406,127)	(106,665)
	<u>2,356,799</u>	<u>3,105,280</u>
<i>Cambios en activos y pasivos de operación:</i>		
(Aumento) disminución en:		
Cuentas y documentos por cobrar	(586,629)	684,649
Inventarios	(216,184)	35,438
Pagos anticipados	(55,785)	(9,574)
Obligaciones laborales en otros activos	369,689	(408)
Aumento (disminución) en:		
Cuentas por pagar a proveedores	183,783	(256,837)
Otras cuentas por pagar y pasivos acumulados	1,153,593	(1,326,890)
Cuentas por pagar a partes relacionadas	96,251	(191,982)
	<u>944,718</u>	<u>(1,065,604)</u>
Recursos generados por las operaciones	3,301,517	2,039,676
<b>FINANCIAMIENTO:</b>		
Préstamos de instituciones financieras	(69,123)	(53,491)
Deuda a largo plazo	6,461,950	887,866
Dividendos decretados	(303,804)	(286,184)
Disminución de capital social	(119)	(416,011)
Recompra de acciones	(2,081)	(4,051,084)
Incremento (disminución) de la inversión de accionistas minoritarios	87,299	(45,002)
Recursos generados por (aplicados a) actividades de financiamiento	6,174,122	(3,963,906)
<b>INVERSIONES:</b>		
Disminución (incremento) en la inversión en acciones de asociadas y otras	21,070	(87,423)
Adquisiciones de inmuebles, planta y equipo, neto de bajas	(864,998)	(1,577,935)
Otros activos	(115,173)	(295,527)
Crédito mercantil	(772,300)	(58,688)
Adquisición de activos que eran propiedad de George Weston, Ltd.	(6,236,833)	-
Recursos utilizados en actividades de inversión	<u>(7,968,234)</u>	<u>(2,019,573)</u>
<b>EFFECTIVO Y VALORES REALIZABLES:</b>		
Aumento (disminución)	1,507,405	(3,943,803)
Al inicio del año	811,177	4,754,980
Al final del año	<u>\$ 2,318,582</u>	<u>\$ 811,177</u>

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

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

## NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2002 Y 2001

(En miles de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2002)

---

### 1. LA COMPAÑIA

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

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

### 2. BASES DE CONSOLIDACION

- a. Consolidación de estados financieros-* Los estados financieros consolidados incluyen los de la Compañía y los de sus subsidiarias, cuya participación accionaria en el capital social de las más importantes, se muestra a continuación. Los saldos y operaciones intercompañías importantes, han sido eliminados en estos estados financieros consolidados.

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

La inversión en asociadas se valúa conforme al método de participación. Las obligaciones convertibles en capital se valúan al costo de adquisición.

Durante 2002 y 2001, las ventas netas de Bimbo, S.A. de C.V. y Barcel, S.A. de C.V., que se encuentran en México, representaron aproximadamente el 68% y 85% respectivamente, de las ventas netas consolidadas.

- b. Adquisiciones, escisiones y fusiones-* El 4 de marzo de 2002, la Compañía adquirió a través de su subsidiaria Bimbo Bakeries USA, Inc. El negocio de las panificadoras de George Weston Ltd. en el oeste de EUA en 610 millones de dólares. Dicha adquisición incluye cinco plantas en los estados de Texas, Colorado, California y Oregon, así como la marca de pan Oroweat y un sistema de distribución directo con unas 1,300 rutas aproximadamente. Asimismo, con esta operación, también se tiene acceso a marcas y productos líderes en el mercado Estadounidense propiedad de George Weston Ltd. como son: Entenmann's, Thomas y Boboli. Por esta razón la operación en EUA, a partir de marzo de 2002, se incrementó en forma importante en relación con 2001.

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.

- c. Conversión de estados financieros de subsidiarias-* Para consolidar los estados financieros de subsidiarias extranjeras que operan en forma independiente de la Compañía (ubicadas en EUA y varios países de Latinoamérica, que representan el 32% y 25% de las ventas netas consolidadas y el 46% y 31% de los activos totales en 2002 y 2001, respectivamente), se aplican las mismas políticas contables de la Compañía, por lo cual se actualizan por la inflación del país en que operan y se expresan en moneda de poder adquisitivo al cierre del ejercicio y posteriormente, todos los activos y pasivos se convierten al tipo de cambio en vigor al cierre del ejercicio. El capital social se convierte al tipo de cambio de la fecha en que se efectuaron las aportaciones, las utilidades retenidas al tipo de cambio de cierre del ejercicio en que se obtuvieron y los ingresos, costos y gastos al tipo de cambio de cierre del periodo que se informa. Los efectos de conversión se presentan en el capital contable.

BBU, Inc. que se encarga de la operación en EUA, ha designado ciertos financiamientos obtenidos en dólares americanos, para efectuar la compra de esta subsidiaria como cobertura de su inversión, con lo cual los préstamos se consideran asignados para efectos contables a esta subsidiaria y por lo tanto, no generan resultado cambiario en pesos. Estos efectos ascendieron a \$447,676 y \$(60,887) en 2002 y 2001, respectivamente y se registraron como un crédito (cargo) al resultado por conversión. El efecto monetario de dichos financiamientos, se determinó utilizando el índice de inflación de los EUA, de acuerdo con los lineamientos del Boletín B-15 "Transacciones en moneda extranjera y conversión de estados financieros de operaciones extranjeras".

Los estados financieros de las subsidiarias extranjeras incluidos en los estados financieros consolidados de 2001, se actualizan en moneda constante del país en que opera la subsidiaria y se convierten a moneda nacional utilizando el tipo de cambio del último ejercicio presentado.

- d. Utilidad integral-* La utilidad integral que se presenta en los estados de variaciones en el capital contable adjuntos, se integra por la utilidad neta consolidada del año, más otras partidas que representan una ganancia o pérdida del mismo periodo, que de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados en México se presentan directamente en el capital contable, sin afectar el estado de resultados. En 2002 y 2001, las otras partidas de utilidad integral están representadas por el exceso (insuficiencia) en la actualización del capital contable, los efectos de conversión de entidades extranjeras y el resultado de la inversión de los accionistas minoritarios.
- e. Reclasificaciones-* Los estados financieros por el año que terminó el 31 de diciembre de 2001 han sido reclasificados en ciertos rubros para conformar su presentación con la utilizada en 2002.

### **3. RESUMEN DE LAS PRINCIPALES POLITICAS CONTABLES**

Las políticas contables que sigue la Compañía están de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados en México (PCGA), los cuales requieren que la administración de la Compañía efectúe ciertas estimaciones y utilice ciertos supuestos para valorar algunas de las partidas de los estados financieros y para efectuar las revelaciones que se requieren en los mismos. Aun cuando los resultados reales pueden diferir de dichas estimaciones, la administración de la Compañía considera que las estimaciones y supuestos utilizados fueron los adecuados en las circunstancias. Las principales políticas contables seguidas por la Compañía son las siguientes:

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

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

	%	
	2002	2001
Argentina	40.95	(1.62)
Brasil	12.53	7.67
Colombia	6.94	7.64
Costa Rica	10.11	10.96
Chile	2.82	2.64
EUA	2.37	1.55
El Salvador	2.79	1.42
Guatemala	6.28	9.18
Honduras	8.10	12.91
Perú	1.52	(0.13)
México	5.70	4.40
Uruguay	25.94	3.59
Nicaragua	3.48	4.84
Venezuela	31.24	12.29

- b. **Inversiones temporales-** Se valúan al costo de adquisición, más rendimientos devengados.
- c. **Inventarios y costo de ventas-** Los inventarios se valúan a costos promedio que son similares a su valor de reposición al cierre del ejercicio, sin exceder su valor de realización. El costo de ventas se presenta al costo real, que es similar al costo de reposición al momento de su venta.
- d. **Inmuebles, maquinaria y equipo-** Se registran al costo de adquisición o construcción y se actualizan mediante factores derivados del Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC). La depreciación se calcula en base a la vida útil remanente de los activos. El promedio de la vida útil al 31 de diciembre de 2002 y 2001 es:

	<u>Años promedio</u>
Edificios	22
Equipo de fabricación	9
Vehículos	7
Equipo de oficina	6
Equipo de cómputo	3

- e. **Crédito mercantil-** Es el exceso del costo sobre el valor contable de subsidiarias en la fecha de adquisición. Se actualiza aplicando el INPC y se amortiza en línea recta, en un plazo no mayor a 20 años. La amortización en 2002 y 2001 ascendió a \$ 226,797 y \$ 186,468 respectivamente.

Al 31 de diciembre de 2002, 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., Plus Vita, Ltd., así como por los activos adquiridos durante el año en el oeste de EUA que eran propiedad de George Weston, Ltd.

- f. **Marcas y derechos de uso-** Derivado de la adquisición del negocio de George Weston, Ltd. en el oeste de EUA en marzo de 2002, la Compañía adquirió la marca de pan Oroweat, así como el sistema de distribución directo con unas 1,300 rutas aproximadamente. Asimismo, adquirió los derechos de uso de las marcas Entenmann's, Thomas y Boboli. Se actualizan aplicando el Índice de Inflación de EUA y se amortizan en línea recta, en un plazo no mayor a 20 años. La amortización en 2002 ascendió a \$189,628.

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

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

Al 31 de diciembre de 2002, la Compañía tiene contratados futuros, los cuales son utilizados para reducir el riesgo de movimientos adversos en fluctuaciones del trigo.

Los efectos correspondientes se registran contra la compra que están cubriendo.

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

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

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

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

A partir del 1° de enero de 2002, la Compañía adoptó por supletoriedad a los PCGA el criterio 01-09 del “Emerging Issues Task Force” (EITF) de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados en Estados Unidos (US GAAP por sus siglas en inglés) para todas sus operaciones. Este principio obliga a descontar de las ventas los gastos de mercantilización, en lugar de presentarlos dentro de los gastos de operación. Para efectos de comparación, se le dió efecto retroactivo a este procedimiento a partir de 1° de enero de 2001. El efecto de este cambio fue de \$ 122,250 y \$ 173,615 en 2002 y 2001, respectivamente, como disminución de las ventas.

**l. Resultado por posición monetaria-** El resultado por posición monetaria, que representa la erosión del poder adquisitivo de las partidas monetarias originada por la inflación, se calcula aplicando factores derivados del INPC a la posición monetaria neta mensual. La ganancia (pérdida) se origina de mantener una posición monetaria pasiva (activa) neta, respectivamente.

**m. Utilidad por acción-** La utilidad básica por acción ordinaria se calcula dividiendo la utilidad neta mayoritaria entre el promedio ponderado de acciones en circulación durante el ejercicio.

#### 4. CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR

	2002	2001
Clientes y agencias	\$ 2,177,253	\$ 1,438,502
Reserva para cuentas de cobro dudoso	<u>(89,921)</u>	<u>(86,339)</u>
	2,087,332	1,352,163
Documentos por cobrar	110,076	89,613
Impuesto al valor agregado y otros impuestos por recuperar	985,242	1,311,128
Deudores diversos	595,505	446,413
Funcionarios y empleados	<u>15,616</u>	<u>7,825</u>
	<u>\$ 3,793,771</u>	<u>\$ 3,207,142</u>

#### 5. INVENTARIOS

	2002	2001
Materias primas, envases y envolturas	\$ 390,153	\$ 384,519
Ordenes en proceso	6,816	19,092
Productos terminados	330,877	267,535
Anticipos a proveedores	96,688	35,795
Otros almacenes	47,764	36,588
Reserva de inventarios	<u>(2,043)</u>	<u>-</u>
	870,255	743,529
Materias primas en tránsito	<u>34,453</u>	<u>23,082</u>
	<u>\$ 904,708</u>	<u>\$ 766,611</u>

## 6. INMUEBLES, PLANTA Y EQUIPO

	2002	2001
Edificios	\$ 5,816,941	\$ 4,861,156
Equipo de fabricación	12,583,330	12,427,192
Vehículos	4,814,339	4,743,533
Equipo de oficina	121,843	217,040
Equipo de cómputo	804,731	667,527
	<u>24,141,184</u>	<u>22,916,448</u>
Menos- Depreciación acumulada	<u>(10,667,879)</u>	<u>(10,293,011)</u>
	13,473,305	12,623,437
Terrenos	1,276,566	1,447,332
Construcciones en proceso y maquinaria en tránsito	<u>693,796</u>	<u>611,779</u>
	<u>\$ 15,443,667</u>	<u>\$ 14,682,548</u>

## 7. INVERSION EN ACCIONES Y OBLIGACIONES

Al 31 de Diciembre de 2002 la inversión de la Compañía en asociadas y obligaciones convertibles en capital se integran como sigue:

Asociadas	%	2002	2001
Novacel, S.A. de C.V.	42	\$ 289,452	\$ 210,160
Artes Gráficas Unidas, S.A. de C.V.	15	45,880	38,593
Beta San Miguel, S.A. de C.V.	8	170,353	130,684
La Moderna, S.A. de C.V.	3	72,369	77,069
Otras	Varios	<u>108,305</u>	<u>104,614</u>
Total de asociadas		686,359	561,120
Obligaciones convertibles en capital de COCAPE, S.A. de C.V.		<u>89,425</u>	<u>95,232</u>
		<u>\$ 775,784</u>	<u>\$ 656,352</u>

## 8. DEUDA A LARGO PLAZO

**Préstamo sindicado-** El 11 de octubre de 2001, la Compañía contrató un Crédito Sindicado por 400 millones de dólares americanos, en el cual participa Chase Manhattan Bank como Agente Administrador junto con un Sindicato Bancario integrado por otras 16 instituciones financieras. Dicho Crédito Sindicado está constituido por dos partes. La primera de ellas, por 125 millones de dólares americanos, con vencimiento en octubre de 2004, por el cual la Compañía debe pagar intereses a la tasa LIBOR más 0.85 puntos porcentuales durante todo el plazo. La segunda parte consta de 275 millones de dólares americanos y deberá ser amortizado en 5 exhibiciones semestrales a partir de octubre de 2004. La tasa de interés que debe pagar la Compañía es LIBOR más 0.95 puntos porcentuales durante los primeros tres años, LIBOR más 1 punto porcentual durante el cuarto año y finalmente LIBOR más 1.05 puntos porcentuales durante el quinto año.

	2002	2001
	\$ 4,125,000	\$ 3,894,406

	2002	2001
<b>Certificados bursátiles-</b> La Compañía llevó a cabo cuatro emisiones de certificados bursátiles (pagaderas a su vencimiento) para refinanciar su deuda a corto plazo, contratada para la adquisición de ciertos activos en el oeste de los EUA, como sigue:		
- Bimbo 02- Emitidos el 17 de mayo de 2002 por \$2,750 millones de pesos, con vencimiento en mayo de 2007, con una tasa de interés variable de Cetes de 182 días, más 92 puntos base;		
- Bimbo 02-2- Emitidos el 17 de mayo de 2002 por \$750 millones de pesos, con vencimiento en mayo de 2012, con una tasa de interés fija de 10.15%;		
- Bimbo 02-3- Emitidos el 2 de agosto de 2002 por \$1,150 millones de pesos, con vencimiento en agosto de 2009, con una tasa de interés fija de 11%;		
- Bimbo 02-4- Emitidos el 2 de agosto de 2002 por \$1,850 millones de pesos, con vencimiento en agosto de 2008, con una tasa de interés de Cetes de 182 días, más 97 puntos base	6,500,000	-
<b>Préstamos directos-</b> El 2 de febrero de 1996, la Compañía contrató un financiamiento con el IFC por 140 millones de dólares americanos, integrado por 3 pagarés. Los pagarés "A" y "B" devengan 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". Este último pagaré fue pagado anticipadamente el pasado 12 abril de 2002. Por lo anterior, el saldo de este préstamo al 31 de diciembre de 2002 es de 70.8 millones de dólares americanos.	730,125	901,555
<b>Otros-</b> Algunas subsidiarias tienen contratados otros préstamos directos, con vencimientos que van del 2004 al 2007 y generan intereses a diversas tasas	111,301	208,515
	11,466,426	5,004,476
Menos – vencimientos a corto plazo	(174,750)	(156,724)
Deuda de largo plazo	<u>\$ 11,291,676</u>	<u>\$ 4,847,752</u>



Los vencimientos de la deuda a largo plazo al 31 de diciembre de 2002, son como sigue:

2004	\$ 2,035,043
2005	1,256,806
2006	1,256,401
2007	2,871,739
2008 y siguientes	<u>3,871,687</u>
	<u>\$ 11,291,676</u>

En los contratos de préstamo se establecen ciertas obligaciones de hacer y de no hacer para los acreditados; adicionalmente requieren que, con base en los estados financieros consolidados, se mantengan determinadas razones y proporciones financieras. Al 31 de diciembre de 2002, la Compañía ha cumplido con todas las obligaciones establecidas en los contratos de crédito.

**“Swap” de divisas-** Con la finalidad de disminuir las exposiciones de riesgos cambiarios, la Compañía ha contratado dos Swaps de divisas por un monto total de 75 millones de dólares americanos, con el objeto de disminuir los riesgos inherentes a su deuda denominada en dólares americanos. Dichos Swaps se contrataron el 26 de noviembre y 2 de diciembre de 2002, con un vencimiento el 17 de febrero de 2004. Al vencimiento del mismo, la Compañía adquirirá la cantidad nominal por 75 millones de dólares americanos, a un precio ponderado pactado al inicio de la operación de \$10.1130 pesos por dólar americano. Durante la vigencia de esta operación, se llevarán a cabo intercambio de intereses variables, pagando la Compañía una tasa ponderada variable en pesos de TIE de 28 días más 86.7 puntos base, recibiendo una tasa ponderada variable de LIBOR de 3 meses más 95 puntos base.

Dadas las características del presente instrumento, se tiene un activo por 75 millones de dólares americanos y un pasivo de \$ 758,475 (equivalente a los 75 millones de dólares americanos a \$10.1130 pesos por dólar americano); la tasa ponderada variable vigente es de 9.17% y la tasa activa vigente es de 2.36% (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 \$6,062 en los resultados del año.

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

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

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

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

## 9. OBLIGACIONES LABORALES AL RETIRO

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

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

	<b>2002</b>	<b>2001</b>
Obligación por beneficios actuales	\$ (2,068,829)	\$ (1,886,901)
Importe adicional por beneficios proyectados	<u>(474,738)</u>	<u>(413,240)</u>
Obligación por beneficios proyectados	(2,543,567)	(2,300,141)
Activos del plan (fondo en fideicomiso)	<u>2,868,565</u>	<u>2,911,497</u>
Situación del fondo	324,998	611,356
Partidas pendientes de amortizar:		
Servicios anteriores y modificaciones al plan	20,735	22,736
Variaciones en supuestos y ajustes por experiencia	626,306	468,956
Pasivo de transición	<u>(449,016)</u>	<u>(518,753)</u>
Activo neto proyectado (incluido en otros activos)	<u>\$ 523,023</u>	<u>\$ 584,295</u>
Aportaciones al fondo	<u>\$ -</u>	<u>\$ 19,541</u>

El costo neto del período se integra por:

	<b>2002</b>	<b>2001</b>
Costo de servicios del año	\$ 143,335	\$ 138,487
Amortización del pasivo de transición	(24,480)	(24,435)
Amortización de variaciones en supuestos	7,418	11,566
Costo financiero del año	96,195	102,219
Menos- Rendimiento de los activos del fondo	<u>(124,511)</u>	<u>(187,230)</u>
Costo neto del período	<u>\$ 97,957</u>	<u>\$ 40,607</u>

Las tasas reales utilizadas en los cálculos actuariales son:

	<b>%</b>	
	<b>2002</b>	<b>2001</b>
Descuento de las obligaciones por beneficios proyectados a su valor presente	5.0%	5.0%
Incremento de sueldos	1.5%	1.5%
Rendimiento de los activos del plan	4.5%	4.5%

- b. **EUA-** La Compañía tiene establecidos dos planes de pensiones (“Los Planes de Pensiones”) que cubren a los empleados elegibles. La política de fondeo de la Compañía es la de hacer contribuciones discretionales. Durante 2002, la Compañía no efectuó contribuciones a los Planes de Pensiones.

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

	En miles de dólares americanos	En miles de pesos
Obligación por beneficios actuales	<u>(98,230)</u>	<u>\$ (1,012,997)</u>
Obligación por beneficios proyectados	(116,599)	\$ (1,202,427)
Activos del plan	<u>61,993</u>	<u>639,303</u>
Déficit de los activos del plan sobre la obligación por beneficios proyectados	(54,606)	(563,124)
Pérdida actuarial neta por amortizar	33,436	344,809
Pasivo adicional	<u>(17,656)</u>	<u>(182,078)</u>
 Pasivo neto proyectado (registrado contra otros activos)	 <u>(38,826)</u>	 <u>\$ (400,393)</u>

El costo neto del periodo por el año de 2002 se integra por:

	En miles de Dólares Americanos	En miles de pesos
Costo de los servicios	6,587	\$ 67,928
Costo financiero	7,924	81,716
Rendimiento de los activos del plan	(7,866)	(81,118)
Pérdida por demandas y arreglos	5,135	52,955
Amortización de servicios por amortizar	66	681
Pérdida neta reconocida en el periodo	<u>64</u>	<u>660</u>
 Costo neto del periodo	 <u>11,910</u>	 <u>\$ 122,822</u>

A continuación se muestra un resumen de los supuestos utilizados:

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

- c. **Otros países-** Al 31 de diciembre de 2002, el pasivo neto por obligaciones laborales en otros países no es importante.

## 10. CAPITAL CONTABLE

- a. El capital contable al 31 de Diciembre de 2002 se integra como sigue:

	Número de Acciones	Valor Nominal	Efecto de Actualización	Total
Capital fijo Serie A	<u>1,175,800,000</u>	<u>\$ 1,901,732</u>	<u>\$ 4,661,567</u>	<u>\$ 6,563,299</u>
Total de acciones	<u>1,175,800,000</u>	1,901,732	4,661,567	6,563,299
Reserva para recompra de acciones		600,000	22,209	622,209
Utilidades retenidas		2,333,865	10,185,051	12,518,916
Insuficiencia en la actualización del capital contable		-	(4,216,802)	(4,216,802)
Efecto acumulado de impuesto sobre la renta diferido		(1,747,463)	(144,747)	(1,892,210)
Interés minoritario		<u>335,437</u>	<u>15,236</u>	<u>350,673</u>
Total		<u>\$ 3,423,571</u>	<u>\$ 10,522,514</u>	<u>\$ 13,946,085</u>

Al 31 de diciembre de 2002, el capital social se integra por 1,175,800,000 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.

- b. En Asamblea General Ordinaria de Accionistas celebrada el 4 de abril y 6 de julio de 2001, se aprobaron incrementos a la reserva para recompra de acciones por \$ 5,531,573 (\$5,150,000 a valor nominal), mediante la aplicación de utilidades acumuladas.
- c. Durante 2001 se llevaron a cabo operaciones de compra de 242,045,931 acciones propias, que originaron una disminución al capital social y a la reserva para recompra de acciones por \$416,011 (\$386,239 a valor nominal) y \$4,051,084 (\$3,733,114 a valor nominal) respectivamente, mismas que se encuentran en tesorería.
- d. Asimismo el 26 de marzo de 2002, se llevó a cabo una operación de compra de 89,069 acciones propias, que originaron una disminución al capital social y a la reserva para recompra de acciones por \$119 y \$2,081 respectivamente, mismas que se encuentran en tesorería.
- e. En Asamblea General Ordinaria de Accionistas celebrada el 12 de abril de 2002, se aprobó la cancelación de las 245,800,000 acciones recompradas existentes en tesorería. Por otro lado, en la misma Asamblea, se aprobó que el monto máximo de la reserva para recompra de acciones fuera de \$622,209 (\$600,000 a valor nominal) mediante el traspaso nuevamente a las utilidades acumuladas de \$1,004,976.

f. Los dividendos pagados durante 2002 y 2001 ascendieron a:

Aprobados en Asambleas del:	Valor Nominal		Valor al 31 de diciembre de 2002
	Pesos por Acción	Total	
12 de abril de 2002	\$ 0.21	\$ 246,918	\$ 256,058
4 de abril de 2001	\$ 0.17	\$ 240,689	\$ 263,292

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

	2002	2001
Cuenta de capital de aportación	\$ 4,848,260	\$ 4,848,260
Cuenta de utilidad fiscal neta	12,342,901	11,283,729
Total	\$ 17,191,161	\$ 16,131,989

## 11. SALDOS Y OPERACIONES EN MONEDA EXTRANJERA

a. La posición monetaria en miles de dólares americanos al 31 de diciembre de 2002 y 2001 excluyendo EUA es:

	2002	2001
Activos monetarios	122,284	170,668
Pasivos monetarios	(493,323)	(505,743)
Posición pasiva, neta	(371,039)	(335,075)
Equivalentes en miles de pesos	\$ (3,826,340)	\$ (3,063,356)

b. Como se indica en la Nota 16, la Compañía tiene operaciones importantes en EUA.

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

	31 de diciembre de		7 de marzo de
	2002	2001	2003
Dólar bancario	\$ 10.3125	\$ 9.1423	\$ 11.1927

## 12. TRANSACCIONES Y SALDOS CON PARTES RELACIONADAS

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

	2002	2001
Ingresos por-		
Venta de materias primas y productos terminados	\$ -	\$ 13
Intereses ganados	-	433
Otros	-	857
	\$ -	\$ 1,303
	2002	2001

Egresos por-		
Compra de materias primas y productos terminados	\$ 1,583,554	\$ 1,122,663
Intereses pagados	-	202
Otros	-	2,178
	<u>1,583,554</u>	<u>1,125,043</u>

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

	2002	2001
Frexport, S.A. de C.V.	\$ 10,657	\$ 16,606
Bimabel, S.A. de C.V.	-	3,827
Grupo Altex, S.A. de C.V.	<u>149,771</u>	<u>43,744</u>
	<u>\$ 160,428</u>	<u>\$ 64,177</u>

### 13. OTROS (INGRESOS) Y GASTOS

	2002	2001
Actualización de impuestos	\$ (16,512)	\$ (13,949)
Utilidad en venta de activo fijo	(78,784)	-
Ingresos diversos	(224,134)	(4,179)
Gastos relacionados con la venta de rutas en EUA	444,624	-
Amortización de crédito mercantil	416,425	186,468
Bono de subsidio acreditable	-	120,927
Cierre de molino de trigo en EUA	<u>-</u>	<u>91,230</u>
	<u>\$ 541,619</u>	<u>\$ 380,497</u>

### 14. ENTORNO FISCAL

**Impuesto sobre la renta, impuesto al activo y participación de los trabajadores en las utilidades en México-** Las compañías establecidas en México están sujetas al impuesto sobre la renta (ISR) y al impuesto al activo (IMPAC). El ISR se calcula considerando como gravables o deducibles ciertos efectos de la inflación, tales como la depreciación calculada sobre valores en precios constantes y la deducción de compras en lugar del costo de ventas, lo que permite deducir costos actuales, y se acumula o deduce el efecto de la inflación sobre ciertos activos y pasivos monetarios a través del componente inflacionario, el cual es similar al resultado por posición monetaria. La tasa del impuesto hasta 2001 fue del 35%, teniendo la obligación de pagar el impuesto cada año a la tasa del 30% y el remanente al momento en que las utilidades sean distribuidas. Este remanente se registra como un pasivo a largo plazo.

El 1o. de enero de 2002 se promulgó la reforma fiscal y con relación a la Ley del ISR, se eliminó 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. Se eliminan la deducibilidad de la participación de los trabajadores en las utilidades y la obligación de retener el impuesto sobre la renta por pago de dividendos a personas físicas o a residentes en el extranjero.

Por otra parte, el IMPAC se causa a razón del 1.8% sobre un promedio neto de la mayoría de los activos (a valores actualizados) y de ciertos pasivos, y se paga únicamente por el monto en que exceda al ISR del año, no existiendo IMPAC a pagar en 2002 y 2001 sobre una base consolidada. Cuando en algún ejercicio resulte IMPAC es exceso de ISR, se podrá acreditar contra dicho exceso el importe en el que el ISR hubiera excedido al IMPAC en los tres ejercicios inmediatos anteriores y cualquier pago que se efectúe es recuperable contra el monto en que el ISR exceda al IMPAC en los diez ejercicios subsecuentes.

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

**Impuesto sobre la renta en otros países-** Las compañías subsidiarias establecidas en el extranjero, calculan el impuesto sobre la renta sobre los resultados individuales de cada subsidiaria y de acuerdo con los regímenes específicos de cada país. 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 de impuesto sobre la renta consolidada.

**El impuesto sobre la renta se integra como sigue:**

	<b>2002</b>	<b>2001</b>
Causado	\$ 981,056	\$ 912,000
Diferido	(406,127)	(44,155)
Efecto en el ISR diferido por reducción de tasas	<u>-</u>	<u>(62,510)</u>
	<u>\$ 574,929</u>	<u>\$ 805,335</u>

El efecto en el ISR diferido por reducción de tasas del ISR en 2002, se deriva del recálculo del pasivo (en su caso, activo) por impuesto sobre la renta diferido registrado al 31 de diciembre de 2001, debido a la reducción paulatina de la tasa del ISR. Las diversas tasas aplicables a partir de 2003, se aplicaron a las diferencias temporales de acuerdo a su fecha estimada de reversión.

Los principales conceptos que originan el pasivo de impuesto sobre la renta diferido al 31 de diciembre de 2002 y 2001 son los siguientes:

	<b>2002</b>	<b>2001</b>
Reserva para cuentas incobrables	\$ (25,273)	\$ (23,407)
Inventarios	160,224	175,361
Inmuebles, planta y equipo	1,767,757	1,939,427
Otras inversiones	(64,819)	(88,322)
Otras reservas	(116,272)	25,099
Pérdidas fiscales por amortizar	(597,046)	(468,335)
Impuesto al activo por recuperar	<u>(52,652)</u>	<u>(57,018)</u>
Total pasivo	<u>\$ 1,071,919</u>	<u>\$ 1,502,805</u>

## 15. HECHO POSTERIOR

El 29 de enero de 2003, la Compañía terminó anticipadamente los dos Swaps de divisas descritos en la Nota 8, por un monto total de 75 millones de dólares. Durante la vida de estos instrumentos se registró un activo por un monto total de \$ 758,475 (equivalente a los 75 millones de dólares americanos, a un tipo de cambio ponderado de \$10.1130 pesos por dólar americano). El resultado de dicha terminación anticipada, originó a la Compañía un ingreso de \$ 62,654.

## 16. INFORMACION POR AREA GEOGRAFICA

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 2002 y 2001:

	2 0 0 2			
	México	EUA	OLA	Total
Ventas netas	\$ 27,963,645	\$ 10,810,487	\$ 2,599,137	\$ 41,373,269
Utilidad (pérdida) de operación	\$ 3,207,049	\$ 30,447	\$ (240,695)	\$ 2,996,801
Utilidad neta consolidada	\$ 2,471,640	\$ (709,223)	\$ (759,753)	\$ 1,002,664
Depreciación y amortización	\$ 1,018,966	\$ 252,486	\$ 141,550	\$ 1,413,002
Utilidad de operación, más depreciación y amortización (EBITDA)	\$ 4,226,015	\$ 282,933	\$ (99,145)	\$ 4,409,803
Activos totales	\$ 17,285,992	\$ 12,156,690	\$ 2,275,960	\$ 31,718,642
Pasivos totales	\$ 12,514,181	\$ 4,617,100	\$ 641,276	\$ 17,772,557
	2 0 0 1			
	México	EUA	OLA	Total
Ventas netas	\$ 26,296,682	\$ 6,238,156	\$ 2,433,259	\$ 34,968,097
Utilidad (pérdida) de operación	\$ 3,612,527	\$ (52,937)	\$ (115,348)	\$ 3,444,242
Utilidad neta consolidada	\$ 2,102,002	\$ (361,112)	\$ (58,865)	\$ 1,682,025
Depreciación y amortización	\$ 1,032,604	\$ 195,564	\$ 155,252	\$ 1,383,420
Utilidad de operación, más depreciación y amortización (EBITDA)	\$ 4,645,131	\$ 142,627	\$ 39,904	\$ 4,827,662
Activos totales	\$ 16,599,787	\$ 4,198,974	\$ 2,982,506	\$ 23,781,267
Pasivos totales	\$ 8,941,174	\$ 705,534	\$ 745,773	\$ 10,392,481



## **17. NUEVOS PRONUNCIAMENTOS CONTABLES**

En diciembre de 2001, el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP) emitió el nuevo Boletín C-9 “Pasivo, Provisiones, Activos y Pasivos Contingentes y Compromisos” (“C-9”) cuyas disposiciones son obligatorias para los ejercicios que inicien a partir del 1o. de enero de 2003, aunque se recomienda su aplicación anticipada. El C-9 sustituye las disposiciones del anterior Boletín C-9 “Pasivo” y el C-12 “Contingencias y compromisos” y establece entre otros aspectos, mayor precisión en conceptos relativos a provisiones, obligaciones acumuladas y pasivos contingentes, así como nuevas disposiciones respecto al reconocimiento contable de provisiones, el uso del valor presente y la redención de obligaciones cuando ocurre anticipadamente o se sustituye por una nueva emisión.

En enero de 2002, el IMCP emitió el nuevo Boletín C-8 “Activos intangibles” (“C-8) con la misma vigencia y recomendación señaladas para el Boletín C-9. El C-8 sustituye el anterior Boletín C-8 “Intangibles” y establece, entre otros, que los costos de desarrollo de un proyecto se deben capitalizar si cumplen con los criterios establecidos para su reconocimiento como activos; los costos preoperativos que se incurran a partir de la fecha en que se aplique este Boletín, deben registrarse como un gasto del período. El saldo no amortizado de los costos preoperativos capitalizados conforme el Boletín C-8 anterior, se amortizarán de acuerdo con lo establecido en dicho Boletín. Para efectos de reducir en lo posible el residuo que constituye un “crédito mercantil” en el caso de adquisiciones de negocios, se proporcionan conceptos de intangibles a identificar y cuantificar.

La Compañía no ha concluido la evaluación de los efectos de la adopción de estos dos nuevos principios contables, en su situación financiera y resultados.