

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 2003.

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

Domicilio: el domicilio de Grupo Bimbo, S.A. de C.V. es Prolongación Paseo de la Reforma No. 1000, Colonia Peña Blanca Santa Fe, C.P. 01210 México, D.F. La dirección de Grupo Bimbo, S.A. de C.V. en Internet es www.grupobimbo.com, 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 29 de junio de 2004

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

	1era Emisión	2nda Emisión	3era Emisión	4ta Emisión
Clave de Pizarra	BIMBO 02	BIMBO 02-2	BIMBO 02-3	BIMBO 02-4
Monto	\$ 2,750,000,000	\$ 750,000,000	\$ 1,150,000,000	\$ 1,850,000,000
No. Series en que se divide la emisión	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Fecha de Emisión	17 de mayo de 2002	17 de mayo de 2002	2 de agosto de 2002	2 de agosto de 2002
Fecha de Vencimiento	10 de mayo de 2007	3 de mayo de 2012	3 de agosto de 2009	4 de agosto de 2008
Plazo de la Emisión	1,819 días	3,639 días	2,558 días	2,194 días
Intereses y Procedimiento de Cálculo	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
Periodicidad en el pago de intereses	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
Lugar y forma de pago de intereses y principal	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.			
Subordinación de los títulos	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Amortización y amortización anticipada	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.			
Garantía	Todos los Certificados Bursátiles son quirografarios, por lo que no cuentan con garantía específica.			
Fiduciario	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Calificación	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.			
Representante Común	Scotia Inverlat Casa de Bolsa, S.A. de C.V., Grupo Financiero Scotia Inverlat			
Depositario	S.D. Indeval, S.A. de C.V., Institución para el Depósito de Valores			
Régimen Fiscal	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
1) INFORMACIÓN GENERAL	
a) Glosario de Términos y Definiciones.....	1
b) Resumen Ejecutivo.....	5
c) Factores de Riesgo.....	10
d) Otros Valores.....	15
e) Cambios significativos a los Derechos de Valores Inscritos en el RNV.....	15
f) Documentos de Carácter Público.....	16
2) LA COMPAÑÍA	
a) Historia y Desarrollo de la Emisora.....	17
b) Descripción del Negocio.....	23
i) Actividad Principal.....	23
ii) Canales de Distribución.....	38
iii) Patentes, Licencias, Marcas y Otros Contratos.....	41
iv) Principales Clientes.....	42
v) Legislación Aplicable y Situación Tributaria.....	43
vi) Administración de Personal.....	45
vii) Desempeño Ambiental.....	46
viii) Información del Mercado.....	47
ix) Estructura Corporativa.....	52
x) Descripción de los Principales Activos.....	52
xi) Procesos Judiciales, Administrativos o Arbitrales.....	56
xii) Acciones Representativas del Capital Social.....	57
xiii) Dividendos.....	58
3) INFORMACIÓN FINANCIERA	
a) Información Financiera Seleccionada.....	60
b) Información Financiera por Área Geográfica.....	64
c) Informe de Créditos Relevantes.....	64
d) Comentarios y Análisis de la Administración sobre los Resultados de Operación y Situación Financiera de la Emisora.....	65
i) Resultados de Operación.....	66
ii) Situación Financiera, Liquidez y Recursos de Capital.....	74
iii) Control Interno.....	75
e) Estimaciones Contables Críticas.....	76
4) ADMINISTRACIÓN	
a) Auditores Externos.....	77
b) Operaciones con Personas Relacionadas y Conflictos de Interés.....	77
c) Administradores y Accionistas.....	78
d) Estatutos Sociales y Otros Convenios.....	87

INDICE

	Página
5) MERCADO ACCIONARIO	
a) Estructura Accionaria.....	93
b) Comportamiento de la Acción en el Mercado de Valores.....	93
6) PERSONAS RESPONSABLES	
Personas Responsables	94
7) ANEXOS	
a) Informe del Comisario.....	96
b) Estados Financieros Auditados al 31 de diciembre de 2003 y 2002.....	97

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

“Asimismo, a menos que se indique lo contrario y excepto aquellos eventos relevantes ocurridos a la fecha de este Reporte Anual, la información operativa de la Compañía contenida en el presente Reporte Anual se presenta al 31 de diciembre de 2003.”

1) INFORMACIÓN GENERAL

a) GLOSARIO DE TÉRMINOS Y DEFINICIONES

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

<u>Términos</u>	<u>Definiciones</u>
“Accionistas Principales”	Significa el grupo de accionistas que mantiene la mayoría de las acciones del capital social de BIMBO. Son: Normaciel, S.A. de C.V., Promociones Monser, S.A. de C.V., Grupo Valacci, S.A. de C.V., Philae, S.A. de C.V., Distribuidora Comercial Senda, S.A. de C.V., Marlpag, 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%.
“A.C. Nielsen”	Significa A.C. Nielsen Company, S.A.
“AIB”	Significa <i>The American Institute of Baking</i> .
“B-10”	Significa Boletín B-10 emitido por la Comisión de Principios de Contabilidad del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., en el que se establecen normas contables referentes a reconocimiento de la inflación en la información financiera.
“B-15”	Significa Boletín B-15 emitido por la Comisión de Principios de Contabilidad del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., en el que se establecen normas contables referentes a operaciones en moneda extranjera y conversión de estados financieros de operaciones en el extranjero.
“BASC”	Significa <i>Business Anti-Smuggling Coalition</i> .
“BBU”	Significa BBU, Inc., subsidiaria de Grupo Bimbo que consolida las operaciones en Norteamérica.
“BIMBO”, “Compañía”, “Emisora”, “Grupo”, “Grupo Bimbo”, o “Sociedad”	Significa Grupo Bimbo, S.A. de C.V., e incluye a sus subsidiarias consolidadas.
“BIMBO XXI”	Significa el proyecto para la implementación de un sistema para racionalización de recursos ERP (<i>Enterprise Resource Planning</i>), base de datos y sistemas de apoyo.
“BMV”	Significa la Bolsa Mexicana de Valores, S.A. de C.V.
“Bushel”	Significa medida inglesa de capacidad para granos, legumbres y otras cosas sólidas.
“C-8”	Significa Boletín C-8 emitido por la Comisión de Principios de Contabilidad del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., en el que se establecen las normas contables referentes a los criterios contables para el tratamiento y registro de los activos

Términos	Definiciones
"C-15"	<p>intangibles, los costos preoperativos y de desarrollo.</p> <p>Significa Boletín C-15 emitido por la Comisión de Principios de Contabilidad del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., en el que se establecen las normas contables referentes a los criterios generales que permiten la identificación, valuación, y en su caso, el registro de las pérdidas por deterioro o baja en el valor en los activos de larga duración, tangibles e intangibles, incluyendo el crédito mercantil.</p>
"Certificados Bursátiles"	Significa los títulos de crédito emitidos por la Compañía de conformidad con el artículo 14 BIS, fracciones VI, VII, y VIII y demás aplicables de la Ley del Mercado de Valores, al amparo de un Programa de Certificados Bursátiles.
"CETES" o "Cetes"	Significa Certificados de la Tesorería de la Federación.
"CFC"	Significa Comisión Federal de Competencia.
"CIF" o "Resultado financiero integral"	Significa Costo Integral de Financiamiento.
"CNBV"	Significa la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.
"Comida rápida"	Se refiere a alimentos listos para comer.
"Consejo de Administración"	Se refiere al Consejo de Administración de BIMBO.
"D-4"	Significa Boletín D-4 emitido por la Comisión de Principios de Contabilidad del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., en lo referente al tratamiento contable del Impuesto Sobre la Renta, el Impuesto al Activo y de la Participación de los Trabajadores en la Utilidad.
"DNV"	Significa <i>Det Norske Veritas</i> .
"Dólares" o "dólares"	Significa la moneda de curso legal en EE.UU.
"ERP"	Significa <i>Enterprise Resource Planning</i> .
"Estados Financieros Auditados"	Significa los estados financieros consolidados dictaminados de la Compañía al 31 de diciembre de 2003 y 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, así como las notas respectivas.
"Estados Financieros Auditados Actualizados"	Significa los estados financieros consolidados dictaminados de la Compañía al 31 de diciembre de 2001, expresados en pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2003, los cuales han sido preparados de conformidad con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, emitidos por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., los cuales incluyen la información

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

Términos	Definiciones
"LMV"	Significa Ley del Mercado de Valores
"m ² "	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 empackado.
"Pastelito(s)"	Significa pastel en presentación individual.
"PCGA"	Significa Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, emitidos por el IMCP.
"Pesos", "pesos" o "\$"	Significa la moneda de curso legal en México. A menos que se indique lo contrario, las cifras presentadas en este Reporte Anual, así como en los Estados Financieros Auditados adjuntos al mismo, están expresadas en miles de pesos constantes de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2003.
"PIB"	Significa Producto Interno Bruto.
"PROFEPA"	Significa Procuraduría Federal de Protección al Ambiente.
"QBA"	Significa <i>Quality Bakers of America</i> .
"Reporte Anual"	Significa el presente Reporte Anual de Grupo Bimbo, S.A. de C.V., preparado de conformidad con las disposiciones de carácter general aplicables a las emisoras de valores y otros participantes del mercado de valores de la CNBV.
"RNV"	Significa Registro Nacional de Valores.
"TLC"	Significa Tratados de Libre Comercio.
"TLCAN"	Significa el Tratado de Libre Comercio de América del Norte.
"UAFIDA"	Significa Utilidad Antes de Financiamiento, Impuestos, Depreciación y Amortización.

A menos que se indique lo contrario, la información financiera contenida en este documento está expresada en miles de pesos mexicanos constantes de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2003, y fue preparada de acuerdo con los PCGA en México.

b) RESUMEN EJECUTIVO

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

1. La Compañía

Grupo Bimbo es una de las empresas de panificación más grandes del mundo. Líder en el continente americano, cuenta con 72 plantas y 893 bodegas de distribución localizadas estratégicamente en 15 países de América y Europa (México, EE.UU., Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Perú, Venezuela, Alemania y República Checa).

La Compañía, a través de sus principales subsidiarias, se dedica a la producción, distribución y venta de pan empacado, pastelería de tipo casero, galletas, dulces, chocolates, botanas dulces y saladas, tortillas empacadas de maíz y de harina de trigo, tostadas, cajeta y comida rápida. La Compañía fabrica más de 4,500 productos mediante 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. Asimismo, la Compañía tiene una de las redes de distribución más extensas del mundo, con más de 26,000 rutas y una plantilla laboral superior a los 70,000 colaboradores.

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

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

Ventas Netas	Al 31 de diciembre de		
	2003*	2002*	2001*
México	31,547,716	29,715,616	27,945,484
EE.UU.	12,843,385	12,000,697	6,924,977
Latinoamérica	3,076,098	3,207,137	3,002,398
Consolidado**	46,662,672	44,350,450	37,485,800

* Cifras en miles de pesos

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

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

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

2. Información Financiera

Los Estados Financieros Auditados han sido preparados de conformidad con los PCGA en México, incluyendo los Boletines B-10, B-15 y D-4 del IMCP y todas sus adecuaciones. A menos que se indique lo contrario, toda la información contenida en los Estados Financieros Auditados que se incluyen en el presente Reporte Anual ha sido expresada en miles de pesos constantes de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2003. Los Estados Financieros Auditados han sido dictaminados por GYRU.

La información correspondiente al ejercicio 2001 se deriva de información auditada al 31 de diciembre de 2001 expresada en miles de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2003.

En el ejercicio 2003, la Administración de la Compañía adoptó en forma anticipada las disposiciones del Boletín C-15 "Deterioro en el valor de los activos de larga duración y su disposición", emitido por la Comisión de Principios de Contabilidad del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C., el cual establece los criterios generales que permiten la identificación, valuación y, en su caso, el registro de las pérdidas por deterioro o baja de valor en los activos de larga duración, tangibles e intangibles, incluyendo el crédito mercantil.

El efecto del año 2003 por el deterioro observado en el crédito mercantil y las marcas ascendió a \$2,078,558, importe que se presenta en el Estado de Resultados consolidado como "Efecto al Inicio del Ejercicio por Cambio en Principio de Contabilidad", originando una reducción de impuestos del ejercicio de \$244,584.

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

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

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

Estado de Resultados Consolidado
(miles de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2003)

Al 31 de diciembre de:	2003	2002	2001
Ventas Netas (1)	46,662,672	44,350,450	37,485,800
Costo de Ventas	21,772,942	20,762,854	17,025,694
Utilidad Bruta	24,889,730	23,587,596	20,460,106
Gasto de Distribución y Venta	17,842,366	17,079,733	14,095,499
Gasto de Administración	3,732,557	3,524,606	2,859,070
Gastos de Operación	21,574,923	20,604,339	16,954,569
Utilidad de Operación	3,314,807	2,983,257	3,505,536
Intereses Netos	(887,652)	(624,632)	(171,655)
Utilidad (Pérdida) Cambiaria	(246,430)	(303,069)	(141,100)
Resultado por Posición Monetaria	338,450	313,643	47,988
Resultado Financiero Integral	(795,632)	(614,058)	(264,767)
Otros Ingresos (Gastos) Neto	(206,992)	(543,579)	(381,867)
Utilidad antes de Provisiones	2,312,183	1,825,620	2,858,903
Impuesto Sobre la Renta	753,209	1,006,296	961,339
Impuesto Sobre la Renta Diferido	70,967	(416,575)	(117,012)
Participación de los Trabajadores en las Utilidades	289,547	258,268	341,848
Provisiones	1,113,723	847,989	1,186,176
Utilidad antes de Participación en los Resultados de Compañías Asociadas	1,198,460	977,631	1,672,727
Participación en los Resultados de Compañías Asociadas	28,749	55,808	41,289
Utilidad antes de Partidas Extraordinarias y Efectos al Inicio del Ejercicio por Cambios en Principios de Contabilidad	1,227,209	1,033,439	1,714,016
Partidas Extraordinarias (2)	(1,606,403)	-	-
Efectos al Inicio del Ejercicio por Cambios en Principios de Contabilidad (3)	1,833,973	-	-
Utilidad Neta	999,639	1,033,439	1,714,016
Utilidad Neta Mayoritaria	964,236	1,003,311	1,685,417
Utilidad Neta Minoritaria	35,403	30,128	28,599
Utilidad Antes de Financiamiento, Intereses, Depreciación y Amortización	4,803,654	4,426,752	4,988,563

Notas al Estado de Resultados Consolidado:

- (1) Durante 2003, 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%, 66% y 85%, respectivamente (Ver la Nota 2 a los Estados Financieros Auditados).
- (2) Ver la Nota 15 de los Estados Financieros Auditados.
- (3) Ver la Nota 3 de los Estados Financieros Auditados.

Balance General Consolidado
(miles de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2003)

Al 31 de diciembre de:	2003	2002	2001
Efectivo e inversiones temporales	1,757,118	2,485,520	869,582
Cuentas y documentos por cobrar - Neto	4,342,428	3,873,045	3,438,056
Inventarios	1,005,994	969,847	821,807
Pagos Anticipados	95,259	147,554	87,751
Total del Activo Circulante	7,200,799	7,475,966	5,217,196
Inmuebles, Planta y Equipo Neto	15,897,548	16,555,611	15,739,691
Inversión en acciones de asociadas y obligaciones	536,713	831,640	703,609
Crédito Mercantil - Neto (4)	3,772,188	5,448,116	2,910,300
Marcas y derechos de uso - Neto	2,549,058	3,164,642	-
Otros Activos Neto	559,061	727,340	922,722
Activo Total	30,515,367	34,203,315	25,493,518
Deuda a Corto Plazo	686,644	380,411	435,187
Pasivo Operativo	2,849,889	2,728,231	1,984,757
Cuentas por Pagar a Proveedores	2,228,864	2,196,588	1,896,392
Total del Paivo Circulante	5,405,397	5,305,230	4,316,335
Deuda a Largo Plazo (5)	8,270,405	12,104,677	5,196,790
Obligaciones Laborales al Retiro y Previsión Social	744,224	694,108	-
Impuesto Sobre la Renta Diferido (6)	337,784	1,149,097	1,611,007
Impuesto Sobre la Renta Largo Plazo	-	-	16,607
Pasivo Total	14,757,810	19,253,112	11,140,740
Capital Contable Mayoritario	15,362,811	14,576,134	14,051,237
Interés Minoritario en Subsidiarias Consolidadas	394,746	374,069	301,542
Capital Contable Total	15,757,557	14,950,203	14,352,779

Notas al Balance General Consolidado:

- (4) Es el exceso del costo sobre el valor contable de subsidiarias en la fecha de adquisición. Se actualiza aplicando el INPC y se amortiza en línea recta, en un plazo no mayor a 20 años. (Ver la Nota 3 a los Estados Financieros Auditados).
- (5) Algunos pasivos bancarios establecen ciertas restricciones y obligaciones a la estructura financiera de la Compañía, así como limitaciones al pago de dividendos. (Ver la Nota 8 a los Estados Financieros Auditados).
- (6) Ver la Nota 14 de los Estados Financieros Auditados.

Información Financiera Adicional
(miles de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2003)

Al 31 de diciembre de:	2003	2002	2001
Depreciación y Amortización	1,488,847	1,443,495	1,483,026
Recursos Generados por la Operación	3,546,343	3,536,158	2,186,533
Recursos (Utilizados en) Generados por Actividades de Financiamiento	(3,792,845)	6,621,728	(4,249,307)
Recursos Utilizados en Actividades de Inversión	(481,900)	(8,541,947)	(2,164,982)
Margen de Operación	7.1%	6.7%	9.4%
Margen UAFIDA	10.3%	10.0%	13.3%
Margen Neto	2.1%	2.3%	4.6%
Retorno Sobre Activos	3.3%	3.0%	6.7%
Retorno Sobre Capital	6.5%	7.1%	12.2%
Retorno Sobre el Capital Invertido	9.1%	7.9%	11.8%

3. Mercado Accionario

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

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

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

Ejercicios terminados el 31 de diciembre	Pesos por Acción Serie "A"			Volumen de operación de Acciones Serie "A"
	Máximo	Mínimo	Cierre	
1999	21.83	13.71	19.99	221,662,000
2000	20.61	11.09	12.91	196,461,000
2001	22.51	10.85	17.52	385,156,831
2002	24.42	13.29	15.03	67,381,700
2003	20.94	13.68	20.88	78,881,100

Fuente: BMV

c) FACTORES DE RIESGO

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

1. Riesgos Relativos a México

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

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

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

Fluctuaciones Cambiarias

El resultado cambiario de la Compañía es producto de una serie de operaciones comerciales y corporativas relacionadas con la operación cotidiana y, en ocasiones, 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 de 2003 y 2002 una deuda denominada en moneda extranjera de \$2,458 y \$5,517 millones de pesos, respectivamente.

Cabe aclarar que la deuda de BIMBO en el 2003 estaba compuesta por aproximadamente \$2,458 millones de pesos denominados en otras divisas y \$6,500 denominados en pesos. (Ver la Nota 8 de los Estados Financieros Auditados). Por otro lado, en 2003 y 2002, el peso experimentó depreciaciones de 8.9% y 12.8%, respectivamente, frente al dólar de EE.UU.

La pérdida cambiaria generada para el Grupo en el 2003 fue de \$246,430, mientras que en el 2002 fue de \$303,069.

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:

2003		2002		2001	
Inicio	Cierre	Inicio	Cierre	Inicio	Cierre
\$10.31	\$11.24	\$9.14	\$10.31	\$9.60	\$9.14

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 2003 y 2002 determinada por Banco de México fue de 3.97% y 5.7%, 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 2003 en el marco del TLCAN y fuera de éste:

Porcentaje sobre valor en Aduana de las Mercancías		
Producto	Arancel General	Arancel TLCAN 2003
Harina de trigo	15%	0%
Harina de maíz	15%	0%
Gluten de trigo	15%	0%

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 EE.UU., 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, EE.UU. y Canadá como resultado del TLCAN, el Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea, así como otros acuerdos comerciales importantes celebrados por México y los acuerdos internacionales de Kioto y Río de Janeiro.

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

2. Riesgos Relativos a los Países donde BIMBO tiene Operaciones

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

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

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

3. Riesgos Relativos a BIMBO

Riesgos de Mercado

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

Riesgos Relativos a las Ventas

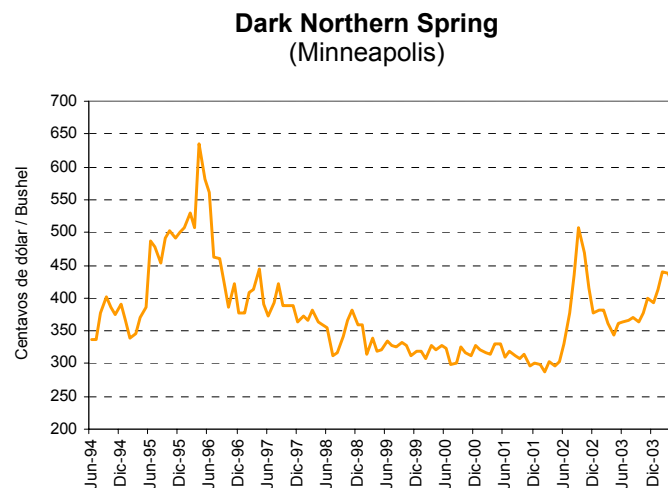
Las ventas de BIMBO podrían verse afectadas por factores tales como: (i) la situación económica de los países donde la Compañía tiene operaciones, puesto que cuando ésta es negativa afecta el poder adquisitivo de los consumidores; (ii) la estacionalidad donde inciden factores como el clima, días festivos,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

Situación Internacional y Abastecimiento de la Harina de Trigo

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

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

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



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

Situación prevaleciente con la CFC

BIMBO, al 31 de diciembre de 2003, no ha sido objeto de denuncias ante la CFC, ni de investigaciones de oficio por parte de la misma Comisión, con base en la Ley Federal de Competencia Económica, que hayan resultado en sanciones en su contra. Tampoco las prácticas comerciales de la Compañía han sido objeto de suspensión, corrección o multa relevante alguna por parte de dicha Comisión.

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

Seguridad en Alimentos; Retiro de Producto

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

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

Resulta conveniente mencionar que debido a la situación política actual de EE.UU., Grupo Bimbo se encuentra en el proceso de implantación y aplicación de las normas emitidas por la FDA, relacionadas con el Bioterrorismo, permitiendo así minimizar el riesgo relacionado con la seguridad de los alimentos.

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

Estructura de la Controladora

BIMBO es una sociedad controladora cuyos principales activos consisten en las acciones de sus subsidiarias, asimismo, la Compañía es titular 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 licenciatarios 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 11-33 de la CNBV y la disposición séptima de la Circular 11-28 de la CNBV, ambas vigentes hasta el 20 de marzo de 2003, fecha en que fueron abrogadas por las Disposiciones de Carácter General Aplicables a las Emisoras de Valores y Otros Participantes del Mercado de Valores, y en cumplimiento de dichas disposiciones, Grupo Bimbo ha presentado, desde su inscripción en el RNV, de manera completa y oportuna a la CNBV y a la BMV, la información trimestral y anual, así como la información respecto de cualesquiera eventos relevantes que la afecten, requerida conforme a dichas disposiciones.

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

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

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

f) DOCUMENTOS DE CARÁCTER PÚBLICO

Para solicitar copias del presente Reporte Anual, dirigirse a:

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

Relación con Inversionistas

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

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

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

<http://ir.grupobimbo.com>
www.bmv.com.mx

2) LA COMPAÑÍA

a) HISTORIA Y DESARROLLO DE LA EMISORA

1. Antecedentes Legales

Constitución

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

Denominación

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

Duración

La duración de la Compañía es indefinida.

Domicilio y Teléfonos

Las oficinas principales de la Compañía se encuentran ubicadas en Prolongación Paseo de la Reforma 1000, Colonia Peña Blanca Santa Fe, 01210 México, D.F. Su número telefónico es el 5268-6600 y su número de facsímil es el 5268-6697. La dirección de la página de Internet de la Compañía es: www.grupobimbo.com, 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 EE.UU.

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 EE.UU. con el establecimiento y adquisición de varias plantas productivas en varios de los estados fronterizos con México, a través de las adquisiciones de Orbit Finner Foods, Inc. en 1993, Fabila Foods, Inc. y La Fronteriza, Inc. en 1994, C&C Bakery, Inc. y La Tapatía Tortillería, Inc. en 1995 y Pacific Pride Bakeries con dos plantas, Suandy Foods Inc. y Proalsa Trading Co. en 1996.

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 EE.UU., 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 EE.UU. adquirió una empresa panificadora en el estado de California llamada Four-S.

En 1999, se construyó e inició sus operaciones una nueva planta panadera en la ciudad de Tijuana, Baja California; cuyas líneas de producción 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 EE.UU.

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

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

El año 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) 1. “Estrategia – Crecimiento y consolidación de operaciones internacionales”).

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

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

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

A partir del 1° de enero del 2002, se hizo efectiva la fusión de todas las empresas operadoras del Grupo en México en dos grandes empresas: Bimbo, S.A. de C.V. y Barcel, S.A. de C.V. La primera aglomera todas las operaciones panaderas, mientras que la segunda abarca las divisiones de botanas saladas, dulces y chocolates. 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 EE.UU. pertenecientes a la empresa George Weston Ltd. por un precio total de \$610 millones de dólares. Esta operación proporcionó a Grupo Bimbo el acceso a marcas y productos líderes en el mercado estadounidense tales como *Oroweat*, pastelillos *Entenmann’s*, pan tipo English muffin y bagels *Thomas’* y bases para pizza *Boboli*.

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

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

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

En enero de 2003, BIMBO concretó una alianza estratégica con Wrigley, 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*.

En junio de 2003, la Compañía, en conjunto con su socio Grupo Arteva, S. de R.L., llevó a cabo la venta de la empresa Novacel, S.A. de C.V., dedicada a la fabricación de empaques flexibles, a Pechiney Plastic Packaging, una subsidiaria de la empresa francesa Pechiney, líder mundial en la fabricación de empaques. 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.

3. Eventos Relevantes

A continuación se señalan los eventos relevantes ocurridos durante el último semestre de 2003 y el primer semestre de 2004:

Participación en consorcio

En julio de 2003, la Compañía informó sobre su participación como socio minoritario en un consorcio encabezado por el empresario mexicano Sr. Fernando Chico Pardo. Dicha entidad adquirió ciertos derechos de propiedad y deuda de la Compañía de Alimentos Fargo, S.A. de la República de Argentina y procurará su reestructura financiera y operativa. La participación de Grupo Bimbo fue del 30% del capital social de este consorcio.

Prepago del Crédito Sindicado

El 22 de septiembre de 2003, la Compañía llevó a cabo con más de un año de anticipación, un pago de \$ 62 millones de dólares correspondientes a un Crédito Sindicado cuyo vencimiento estaba programado para el mes de octubre del 2004. Con esta operación, Grupo Bimbo volvió a reducir, de manera anticipada, su nivel de apalancamiento, el cual se encuentra estructurado con vencimientos ordenados y distribuidos en el largo plazo.

Resolución Judicial Favorable

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

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

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

Por lo anterior, Grupo Bimbo adquirió el derecho a deducir, para efectos fiscales, una cantidad adicional de pérdidas incurridas en operaciones de enajenación de acciones, que asciende a \$4,860,534,996 pesos.

En consecuencia, Grupo Bimbo tendrá derecho a una deducción fiscal que se traducirá en un beneficio potencial aproximado de \$1,600 millones de pesos, el cual se realizaría al aplicar las pérdidas mencionadas en la determinación de los resultados fiscales correspondientes a los ejercicios 2002 en adelante, mediante los procedimientos e instrumentos jurídicos marcados por la Ley.

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

Prepago del Crédito Sindicado

El 25 de noviembre de 2003 la Compañía informó que, en congruencia con su objetivo de reducir gradualmente su apalancamiento y utilizar eficientemente sus excedentes de efectivo, el día anterior realizó un prepago por \$ 138.0 millones de dólares, reduciendo, así, el 50% del saldo de un Crédito Sindicado cuya amortización inicia en el último trimestre de 2004. Este prepago se suma a los realizados durante marzo y septiembre de 2003 para totalizar \$ 263.0 millones de dólares que se han pagado de manera anticipada durante dicho año. Esta operación ratifica el esfuerzo de Grupo Bimbo por buscar alternativas que signifiquen un uso eficiente de su generación de efectivo.

Adquisición de Empresas Líderes en el Mercado de la Confitería en México

Grupo Bimbo informó el 18 de marzo de 2004 que alcanzó un acuerdo para adquirir las empresas de confitería Joyco de México, S.A. de C.V., Alimentos Duval, S.A. de C.V. y Lolimen, S.A. de C.V., propiedad de un grupo de accionistas mexicanos y de la empresa española Corporación Agrolimen, S.A. La operación de compra de las empresas de confitería concluyó en mayo de 2004 después de haber obtenido todas las autorizaciones necesarias.

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

Esta adquisición responde a la estrategia de Grupo Bimbo de consolidarse en los sectores en los que participa, fortaleciendo su posición en el mercado de confitería en México con marcas líderes y de reconocida calidad.

Resolución Judicial

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

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

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. Lo anterior busca ampliar rentablemente la distribución de nuestros productos a nuevos clientes y optimizar el servicio para los existentes, mejorando así nuestra propuesta de valor.
- **Aprovechamiento de sinergias y consolidación operativa.** BIMBO desarrolla un programa de máximo aprovechamiento de su infraestructura a través de la consolidación de operaciones, lo que le ha permitido y permitirá en el futuro la disminución de costos al evitar duplicidades en sus procesos para hacerlos más eficientes y productivos.
- **Desarrollo del valor de las marcas.** Estudios realizados por BIMBO a nivel nacional muestran que siete de las principales categorías de productos en las que participa (pan, 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 de análisis fisicoquímico, microbiológico y sensorial, así como con plantas piloto para reproducir a escala los procesos de fabricación encaminados al desarrollo y lanzamiento de nuevos productos. Del mismo modo, cuenta con estrictos controles de calidad en diversas etapas del proceso productivo y con procesos de innovación acordes a las necesidades de nuestros consumidores (Ver 2) b) i) 3. a. "Desarrollo de nuevos productos").

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

- **Apoyo a los insumos estratégicos.** Como parte de la estrategia de abastecimiento oportuno y cumpliendo con las normas más altas de calidad, BIMBO ha establecido contratos de suministro a

largo plazo con sus principales proveedores de insumos estratégicos, lo que le permite, entre otras cosas, tener un mayor control en el abastecimiento, crear economías de escala, establecer estándares de calidad de acuerdo con las especificaciones de sus productos, aprovechar sus medios de transporte y llevar un mejor sistema de inventarios. En adición a lo anterior, BIMBO tiene inversiones de carácter minoritario en el capital de algunos de sus principales proveedores de insumos, como es el caso de productoras de harina de trigo, huevo, azúcar, cremas pasteleras, envases y envolturas. Tanto las empresas proveedoras en donde BIMBO mantiene inversiones minoritarias, como las empresas de proveeduría internas y externas, deben operar bajo los estándares de proveedor de clase mundial. (Ver 2) b) i) 4. b. “Insumos de producción y proveedores”).

- **Crecimiento y consolidación de operaciones internacionales.** A fin de lograr una posición de liderazgo a nivel internacional y consolidar a la Compañía como líder en el continente americano, el Grupo ha realizado y podría seguir realizando inversiones, tanto en Latinoamérica como en EE.UU., a través de asociaciones estratégicas y/o 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 empaçado, así como a la creciente participación de la mujer en la vida laboral de los distintos países, aspecto que favorece la preferencia de nuestros productos. (Ver 2) b) i) 2. a. “Sector de Productos de Panificación – OLA”).

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

- **Diversificación de productos.** Desde sus inicios, BIMBO se ha caracterizado por ofrecer a sus consumidores no sólo productos de la más alta calidad a un precio competitivo, sino también por brindar a los mismos la alternativa de elegir entre una variedad muy extensa de productos, lo cual le permite alcanzar a los diferentes sectores económicos en las regiones que atiende, al mismo tiempo que aprovecha las sinergias que como Grupo ha desarrollado y las cuales pretende seguir desarrollando en el futuro. (Ver 2) b) i) 2. “Operaciones Principales”).
- **Certificación, mejora e innovación de procesos.** En todas las operaciones del Grupo, sean de manufactura, comerciales o de servicios, se realiza periódicamente la certificación de los procesos de acuerdo a estándares internacionales (ISO 9000, HACCP, GMP, BASC, Bioterrorismo), en conjunto con entidades especializadas nacionales e internacionales (AIB, DNV, GFTC, IMNC, FDA, QBA, US Customs Service, Secretaría de Salud, PROFEPA, etc.). Asimismo, 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. 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 empacado, pastelería de tipo casero, galletas, dulces, chocolates, botanas dulces y saladas, tortillas empacadas de maíz y de harina de trigo, tostadas, cajeta y comida 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, EE.UU., 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 EE.UU.; y OLA que reúne a todas las operaciones en Latinoamérica. Por otro lado, las operaciones de botana salada y confitería se encuentran agrupadas en Barcel, S.A. de C.V. en donde se incluyen las marcas *Barcel*, *Ricolino* y *Coronado*. Adicionalmente, el Grupo tiene negocios complementarios a sus operaciones principales que prestan servicios a las principales compañías del Grupo.

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

Ventas Netas	Al 31 de diciembre de		
	2003*	2002*	2001*
México	31,547,716	29,715,616	27,945,484
EE.UU.	12,843,385	12,000,697	6,924,977
Latinoamérica	3,076,098	3,207,137	3,002,398
Consolidado**	46,662,672	44,350,450	37,485,800

* Cifras en miles de pesos

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

a. Sector de Productos de Panificación

Este sector comprende las siguientes unidades de negocio:

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

Bimbo. Se dedica a la fabricación, distribución y 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 4% y 5% anuales en los últimos años. Lo anterior debido a que en los últimos años se ha observado un cambio importante en la preferencia y necesidades de los consumidores de adquirir pan empacado, cuya duración es mayor a la del pan tradicional. Adicionalmente, esta división ha sido muy activa en la introducción de nuevos productos cuyas características han logrado satisfacer las necesidades de los consumidores. En cuanto al pan dulce, Bimbo ha seguido una estrategia de producción, distribución y 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	Tía Rosa, Del Hogar, Wonder
Tortillas de maíz y tostadas	Milpa Real, Del Hogar, Kodyz
Barras de fruta	Bran Frut
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 una importante aceptación por parte del consumidor. En 1992, la Compañía realizó la adquisición de Galletas y Pastas Lara, S.A. de C.V., lo que le permitió ingresar de manera importante al sector de galletas tradicionales tipo "marías" y galletas saladas, así como al mercado de galletas populares.

Actualmente, Marinela está dedicada a la producción, distribución y venta de diversos productos de pastelería, pays, 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 EE.UU.

Estas operaciones se dedican a la manufactura, distribución y venta de pan y tortillas, entre otros, así como a la distribución de productos con marcas mexicanas en los segmentos de panificación, confitería y botana salada que son exportados desde México enfocados al mercado hispano. Actualmente, BBU cuenta con 15 plantas de producción en EE.UU., 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 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 EE.UU. Asimismo, en marzo de 1999 fue adquirida la empresa Four-S, ubicada en el estado de California, dedicada a la panificación. En 2002, BIMBO realizó la adquisición más grande de su historia al comprar de George Weston las operaciones de *Oroweat* y *Entenmann's* en el oeste de EE.UU. (Ver 2) a) 2. "Historia").

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

Lo anterior, le ha dado al Grupo una mayor solidez, dado que una buena parte de los activos de la Compañía se encuentran fuera de las fronteras mexicanas y la aportación de las operaciones en EE.UU. a las ventas totales del Grupo 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 EE.UU.

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

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

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

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

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

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

BIMBO ha decidido participar en los mercados de América Latina debido al potencial de crecimiento que éstos 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 2003						
	Argentina ⁽²⁾	Brasil ⁽¹⁾	Chile ⁽¹⁾	Colombia ⁽¹⁾	Perú ⁽¹⁾	Venezuela ⁽²⁾
Pan tradicional	98%	95%	97%	94%	99%	94%
Pan empacado	2%	5%	3%	6%	1%	6%

⁽¹⁾ Fuente: A.C. Nielsen

⁽²⁾ 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*, *Coronado* y *Candy Max*.

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.

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

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

Línea de producto	Marcas
Papa	Paprizas, Línea Chips, Ondas y Papa-tinas
Maíz	Línea 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 chocolates, cubiertos de chocolate, confitados, goma de mascar, gomitas, grageas aciduladas, caramelos, dulces tradicionales y cajetas, a través de ocho plantas de producción ubicadas en México y una en la República Checa. Asimismo, cuenta con operaciones importantes de exportación hacia EE.UU., Sudamérica y Europa. En 1998, Ricolino compró la marca *Park Lane* formando una nueva empresa bajo ese nombre, la cual se dedica a la distribución de productos de confitería en Alemania que 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 EE.UU. 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.

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

En virtud del acuerdo alcanzado en enero de 2003 entre Wrigley, 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) 2. "Historia").

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

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

c. Negocios Complementarios

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

3. Productos

Al 31 de diciembre de 2003, BIMBO producía más de 4,500 productos, cuyas líneas principales se describieron anteriormente. (Ver 2) b) i) 2. "Operaciones Principales").

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

a. Desarrollo de nuevos productos

Grupo Bimbo ha desarrollado y reforzado el proceso de innovación, donde el punto central es el consumidor y sus necesidades, así como las tendencias del mercado. A este respecto, Grupo Bimbo

considera que la nutrición es un punto muy relevante, por lo que se encuentra continuamente recordando al consumidor mantener el balance entre la nutrición y la actividad física.

La Compañía, de manera conjunta con el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), participa en el programa AVANCE, que promueve el desarrollo tecnológico en las industrias. Asimismo, promueve actividades de vinculación tecnológica con las Universidades y centros de investigación.

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

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

En el 2003, 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 *Bran Frut* y el relanzamiento del pan *Multigrano* de Bimbo; *Chócolo* (pastelito con alto contenido de leche), galletas *Principe* de chocolate de Marinela; *Nutrilonch*, *Takis*, *Takis Salsa Brava*, *Runners* y *Kiyakis chamoy* de *Barcel*, *Gomilocas Dientes*, *Gomilocas Huevitos*, *Just Fruttie*, *Chocosorpresa* y *Figura de Chocolate* de *Ricolino*; entre otros, así como diversos productos para exportación.

Asimismo, en EE.UU. se lanzaron productos tales como *Oroweat Carb Counting*, respaldado por el Atkins Physicians Council (APC) y la línea de panes *Harvest Selects* de *Mrs. Baird's*, entre otros. Asimismo, resaltó la penetración de productos con marcas mexicanas, que en el año 2003 acumularon crecimientos en sus ventas de doble dígito. En Latinoamérica también se lanzaron un gran número de nuevos productos entre los que destacan Mini alfajor *Bimbo* con cereales, barras de cereal *Balance* en Argentina; *Pan Blandito* y *Tostado* en Colombia; Rosquinha de centeno light, pan blanco *Van Mills*, *Bolo Vainilla* y *Bolo Natalino* en Brasil; *Submarino Marinela* de fresa y vainilla, *Keke* redondo *Pyc* en Perú; y pan *Ideal* con envase sellado, pan *Ideal Kids*, *Mankeke Marinela* de chocolate, *Hallullas*, *Brownie Ideal*, tortillas integrales y extra grandes en Chile.

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

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

b. Estacionalidad

Los productos de la Compañía muestran un comportamiento estacional, con niveles mayores de consumo en épocas de fiestas, temporadas de lluvia y épocas caracterizadas por temperaturas bajas, mientras que los niveles menores se presentan durante el verano, debido a las vacaciones escolares, y en las épocas de temperaturas más elevadas. Sin embargo, durante las épocas de 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

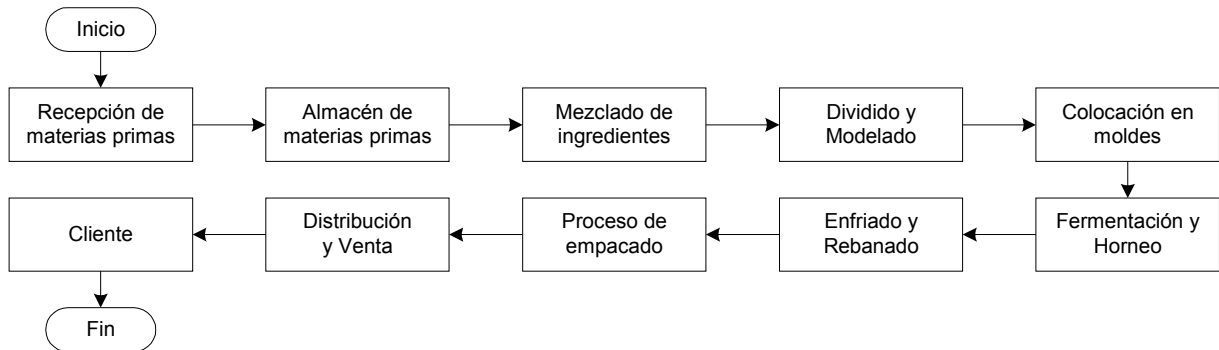
a. Procesos Productivos

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.

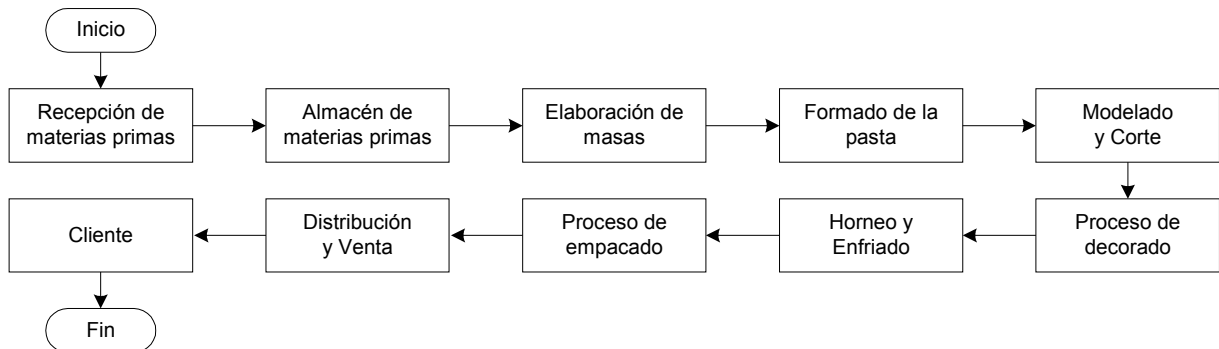
Debido a las diversas líneas de productos que maneja la Compañía, se tienen procesos diferentes para la elaboración de sus productos; sin embargo, todos los procesos se realizan de manera similar en forma continua y automatizada.

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

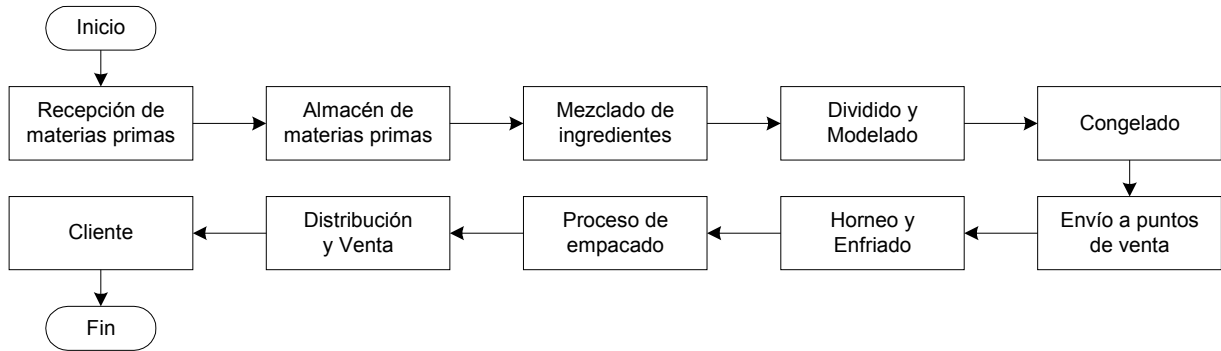
PAN EMPACADO



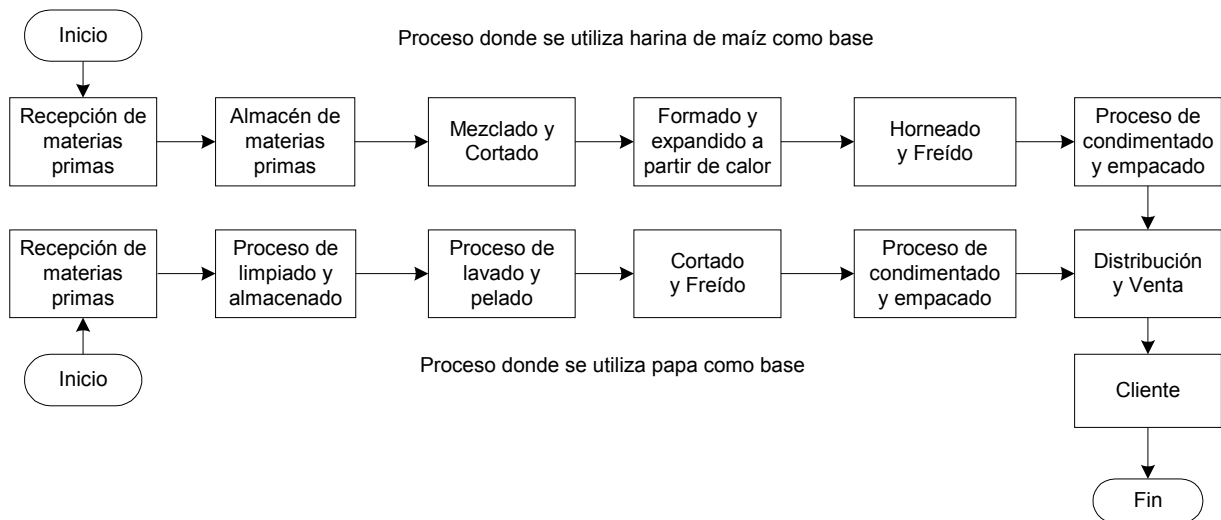
PAN DULCE



PAN CONGELADO



BOTANA SALADA



b. Insumos de producción y proveedores

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

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

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

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

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

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

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

Insumo	México	EE.UU.	Latinoamérica
Harina de Trigo	Grupo Altex Molino ARIC Harinera La Espiga Harinera Irapuato Horizon Milling Harinera del Sureste	Cereal Food Ingredients ADM Milling Conagra Flour Milling Cargill Flour Milling Okeene Milling Shawnee Milling	Bunge Alimentos Molinos Pacífico 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 Ingenio azucarero San Martín de Tabacal Distribuidora Molina
Huevo líquido y en polvo	Ovoplus Alimentos La Granja	Henningson Egg Co. Cutler Egg Co. Michael's Egg Co.	Ovoprot Mizumoto FamaOvos (DMR) Agricovial 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	Bunge Alimentos 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. 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 ni de aquellos en los cuales cuenta con participación minoritaria.

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

c. Consumo de energéticos

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

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

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 con relación a sus costos.

d. Inventarios

Insumos de Producción

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

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

Productos Terminados

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

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

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

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

Productos de Devolución

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

e. Sistema de Calidad

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

Como resultado, a la fecha, Grupo Bimbo cuenta con 19 plantas certificadas (760 procesos) con la norma ISO 9000, 21 plantas con el certificado HACCP, mientras que en el caso de las plantas exportadoras se cuenta con certificados BASC para asegurar nuestras operaciones contra el narcotráfico. Todos estos certificados son otorgados por instituciones independientes de reconocido nivel, prestigio y presencia internacional como DNV, AIB, GFTC y el US Custom Service, que en su conjunto garantizan la consistencia, calidad e inocuidad de nuestros procesos y productos.

f. Productividad

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

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

5. Precios

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

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

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

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

6. Publicidad y Promoción

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

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

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

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

7. Tecnología y Sistemas de Información

a. Tecnología

La Compañía, a través de su área de investigación y desarrollo, se enfoca a la tecnología aplicada efectuada por grupos especializados en panificación, confitería y botanas saladas. Entre los rubros de investigación más importantes se encuentran: mayor vida de anaquel de los productos; desarrollo de nuevos productos; extensión de variedades de productos; productos 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 los procesos productivos de panificación, en general, no se pagan regalías o bonos por concepto de asistencia técnica o transferencia de tecnología. Los contratos de asistencia técnica y transferencia de tecnología son fundamentalmente convenios con universidades o instituciones científicas, así como con los centros de investigación y desarrollo de los proveedores. Los acuerdos referentes a alcances, compromisos, propiedad de tecnología, confidencialidad, publicaciones y responsabilidades mutuas se determinan mediante convenios particulares y específicos. Todo lo anterior se realiza con la finalidad de encontrar tecnologías innovadoras y de vanguardia en el campo de panificación, tortillas y otro tipo de alimentos.

En relación con el suministro de maquinaria, BIMBO cuenta con una política muy selectiva de proveedores. En la adquisición de maquinaria se consideran diversos criterios de selección, tales como: la especialización y sofisticación técnica del fabricante; 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, estos realizan una síntesis de la información operativa que se ha concentrado a partir de las diferentes fábricas y agencias en todos los sectores del negocio. Una vez que los sistemas generados a partir del proyecto BIMBO XXI estén instalados en las fábricas y debido a que los datos estarán almacenados centralmente, el sistema gerencial podrá utilizarse de manera más generalizada.

Uno de los principales objetivos de la integración de los sistemas mencionados anteriormente es que, dentro de la estructura organizacional de BIMBO, se permita delegar la máxima responsabilidad a cada uno de los miembros de la organización, incluidos los niveles más bajos del organigrama, para de esta

manera contar con un sistema descentralizado en la toma de decisiones. (Ver 2) b) vi) “Administración de Personal”).

En marzo del 2000, BIMBO inició el desarrollo del proyecto BIMBO XXI. Por virtud de éste, BIMBO se encuentra implementando una solución de negocios particular, integrada por un sistema para la racionalización de recursos de tipo ERP, una base de datos con capacidad para administrar grandes volúmenes de información y los correspondientes sistemas de apoyo y soporte. Con dicho proyecto se espera que se generen beneficios, tanto en los procesos administrativos, como en la operación, simplificando y comunicando cada una de las operaciones.

Al 31 de diciembre de 2003, el sistema estaba instalado y operando en todas las plantas de Grupo Bimbo con excepción de Centroamérica, Perú, Venezuela y nuevas operaciones.

Al cierre del año 2003, en México estaba instalada esta plataforma en todas las plantas de Bimbo (22), Marinela (8) y Barcel (7), faltando las 3 plantas de Pan del Hogar y 1 planta de Fripan. También fue instalada la suite financiera en el Corporativo, así como los procesos de consolidación a nivel global.

En EE.UU. estaba instalada el 100% de la suite financiera, compras e inventarios. Durante este mismo año se realizó exitosamente la prueba piloto de los módulos de manufactura en la planta de Montebello. A la fecha de este reporte, estos módulos están funcionando en dos plantas más y se espera que en 2004 se concluirá con la instalación en el resto de las plantas.

Asimismo, en el caso de Latinoamérica, a la fecha del presente reporte, ya se llevó a cabo la instalación de esta plataforma en Perú, mientras que Venezuela está en proceso de instalación. De esta manera, el ERP ya está operando en el 57% de las operaciones. Se espera que durante este año se llevará a cabo la instalación de la suite financiera en Centroamérica.

Como parte del proyecto BIMBO XXI, durante el año 2003 se concluyó con la instalación de los equipos hand helds a la fuerza de distribución. Al 31 de diciembre de 2003, estaban funcionando 24,321 equipos (9% más de lo que originalmente se tenía planeado). Durante 2004 se instalarán 4,200 equipos adicionales para soportar el crecimiento de rutas de distribución.

ii) Canales de Distribución

1. Proceso de Distribución y Ventas

Dentro de las estrategias del Grupo, la distribución directa a los puntos de venta ha sido uno de los factores clave del éxito, por lo que en el área comercial se emplea a 41,473 personas. La Compañía ha desarrollado una de las flotillas de ventas más grandes del continente americano al contar con más de 24,000 unidades propias, y alrededor de 1,500 unidades en distribución tercerizada y/o mediante operadores independientes, tanto en EE.UU. como en Sudamérica.

Diariamente, la fuerza de ventas se encarga de visitar a poco más de 620,000 puntos de venta, saliendo de plantas, agencias y bodegas, que a su vez pueden albergar en sus instalaciones a más de una marca, por lo que dentro de una instalación se pueden ubicar varias agencias.

La Compañía cuenta con 1,185 agencias de distribución. Cada una de ellas depende operativamente de una planta específica, aunque dicha agencia no se encuentre ubicada cerca de la planta de la que depende.

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

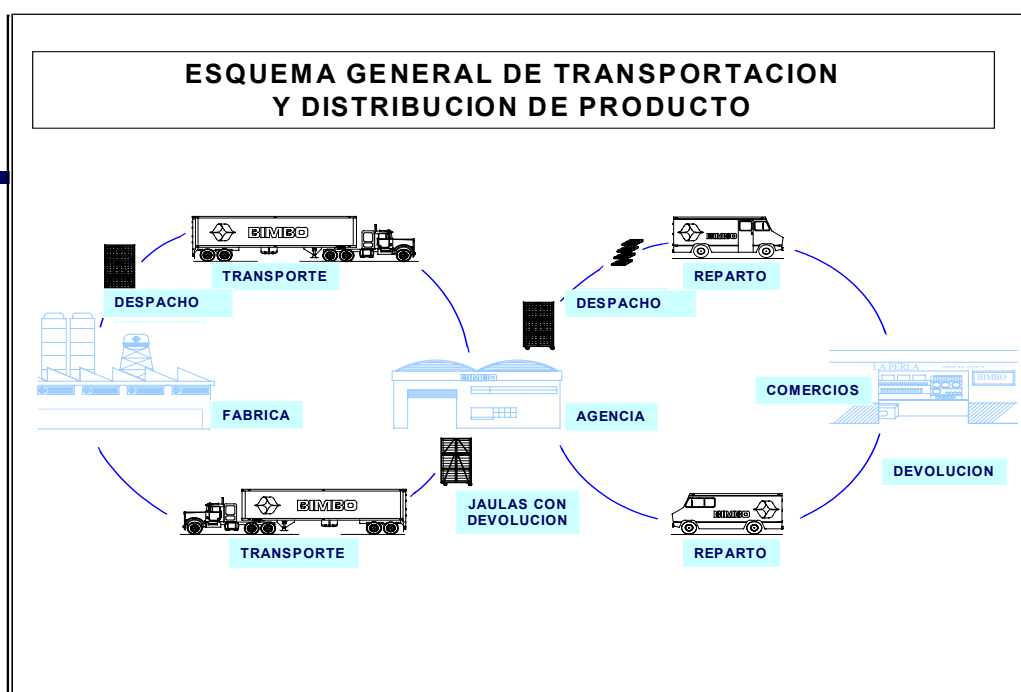
En la tabla siguiente se presentan los principales rubros que integran el proceso de distribución y venta de la Compañía en función del área geográfica de operación:

Al 31 de diciembre de 2003						
Área Geográfica	Vehículos				Agencias de Distribución	Bodegas de Distribución
	Reparto	Transporte	Supervisión	Total		
México	20,961	2,383	785	24,129	825	532
EE.UU.	3,166	776	378	4,320	307	307
Latinoamérica	1,506	111	144	1,761	53	54
Total	25,633	3,270	1,307	30,210	1,185	893

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

La flotilla tiene una antigüedad promedio de 8 años, donde el 66% del total corresponden a modelos entre 1995 y 2003. Anualmente se incorporan a la flotilla unidades nuevas, ya sea por reposición o por crecimiento, buscando siempre mejorar el servicio a nuestros clientes y optimizar los costos de operación.

Debido a la importancia estratégica que representa para el Grupo contar con un equipo de transporte confiable y eficiente que permita la oportuna distribución de sus productos, la Compañía cuenta con 24 talleres generales para la reparación y mantenimiento de su equipo de transporte en plantas y 388 pequeños talleres de mantenimiento para las unidades de reparto, generalmente ubicados en las agencias y/o centros de distribución. Asimismo, cuenta con el soporte de compañías especializadas en mantenimiento a flotillas en aquellos países donde por sus condiciones resulta conveniente el servicio de terceros



2. Transporte

El pedido que el área de ventas realiza al área de producción 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 o tinas son acomodadas en trailers, los cuales realizan su viaje programado hasta la agencia.

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

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

3. Ventas

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

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

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

En promedio se visitan diariamente entre 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 quincenales. Los clientes, a su vez, son segmentados de acuerdo a su volumen en grandes clientes (cadenas de autoservicio y tiendas de conveniencia), clientes institucionales, escuelas y pequeños clientes (misceláneas, puestos de periódicos, tiendas de abarrotes, etc.). (Ver 2) b) iv) “Principales Clientes”).

Cabe mencionar que en el caso de EE.UU., por las características de ese mercado en cuanto a tipo de clientes y las distancias que se tienen que recorrer, el promedio de las visitas diarias en ese país es de entre 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*, *Takis*, *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 de nombres de dominio en Internet a nivel mundial.

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

2. Patentes y Derechos de Autor

Patentes

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 preponderantemente con maquinaria construida y diseñada por la misma. (Ver 2) b) i) 7. "Tecnología y Sistemas de Información").

Al 31 de diciembre de 2003, se tenían registradas trece patentes en México y cuatro en EE.UU. Asimismo, se encuentran en trámite, 34 en México, dos en EE.UU., dos en la Comunidad Económica Europea, una en Austria y otra en la República Checa, en Corea, India, Taiwán, Filipinas, Argentina, Costa Rica, Guatemala, Colombia, Chile, El Salvador, Honduras, Perú y Venezuela. La vigencia de las patentes otorgadas es hasta el año 2012, excepto por dos en México que vencen en el año 2013 y de las cuatro patentes en EE.UU., tres de ellas vencen en el 2019 y la otra en el 2013.

Derechos de Autor

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

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

Asimismo, al 31 de diciembre de 2003, 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 por los siguientes seis años.

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

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

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

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

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 620,000 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) 1. "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 grandes clientes que comercializan sus productos en cantidades elevadas.

Los grandes clientes de la Compañía en México están formados por grandes cadenas de tiendas de autoservicio, hipermercados, bodegas, clubes de precios, tiendas de conveniencia y tiendas de autoservicio gubernamentales. Finalmente, existen otros clientes como Burger King, McDonald's, KFC, 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 EE.UU. 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 EE.UU. 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 Sudamérica, la venta se distribuye en un 50% a través de cadenas de autoservicios e hipermercados, 28% en el pequeño comercio, 10% en el canal de clientes institucionales, mientras que el 12% de la venta corresponde a clientes atendidos a través de distribución tercerizada.

Entre los grandes clientes del Grupo en esta región se encuentran Wal-Mart, Carrefour, CBD, Cencosud, D&S, Santa Isabel, E. Wong, Carulla Vivero, Éxito Coto, Disco, Olímpica, Central y Cativen.

v) Legislación Aplicable y Situación Tributaria

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

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

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

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

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

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

cumplir el Decreto No. 4,680, en materia de información sobre ingredientes en alimentos.

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

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

- Nom-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.

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 los ejercicios de 2002 y 2003, las tasas fueron de 35% y 34%, respectivamente, y ésta seguirá disminuyendo a razón de un punto porcentual por año hasta llegar al 32% en 2005. A partir del ejercicio 2002 se eliminó la obligación de retener el ISR por pago de dividendos a personas físicas o residentes en el extranjero.
5. El IMPAC se causa a razón del 1.8% sobre el promedio neto de la mayoría de los activos (a valores actualizados) y de ciertos pasivos, y se paga únicamente por el monto en que exceda al ISR del año. Cuando en algún ejercicio resulte IMPAC en exceso al ISR, se podrá acreditar contra dicho exceso el importe en que el ISR haya sido mayor al IMPAC en los tres ejercicios inmediatos anteriores. Finalmente, se comenta que cualquier pago efectuado por concepto de IMPAC puede ser recuperado en los diez ejercicios siguientes, en la medida que el ISR sea mayor al IMPAC.
6. La Compañía tiene autorización para determinar el ISR e IMPAC en forma consolidada con sus subsidiarias mexicanas, en la participación promedio diaria en que fue propietaria, durante el ejercicio, de las acciones con derecho a voto de sus subsidiarias. Los resultados fiscales de las

subsidiarias se consolidan al 60% de la participación antes mencionada. Los pagos provisionales de la Compañía y de sus subsidiarias se realizan como si no hubiera consolidación.

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

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

En el cuarto trimestre de 2003, la Compañía tuvo un ingreso extraordinario por \$ 1,606,403 proveniente de la sentencia favorable dictada en este periodo, por el juicio promovido por la Compañía, en relación con el tratamiento de la aplicación de pérdidas en enajenación de las acciones (Fracción XVIII del Artículo 25 de la Ley del ISR vigente hasta el 31 de diciembre de 2001). (Ver 2) a) 3. "Eventos Relevantes " y Nota 15 de los Estados Financieros Auditados).

vi) Administración de Personal

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

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

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

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

	Al 31 de diciembre de		
	2003	2002	2001
Sindicalizados	55,349	56,968	51,736
No sindicalizados	15,296	15,532	15,334
Total	70,645	72,500	67,070

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. El Grupo procura integrar los aspectos ambientales a su administración, enfocándose en tres áreas principales: (i) visión integral de las cadenas de suministro; (ii) el control y la mejora sistemática en sus instalaciones y procesos productivos; y (iii) el agua como elemento clave de administración ambiental.

Asimismo, Grupo Bimbo ha realizado, para colaborar 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 reúso de aguas residuales. El Grupo también realiza la promoción de sus programas de protección del medio ambiente en las comunidades en las que desarrolla sus operaciones.

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, tales como el reporte preparado para el Banco Mundial y el reporte de Sustentabilidad de carácter interno.

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. Asimismo, el Grupo cuenta con un equipo que conoce las regulaciones ambientales y revisa de manera cotidiana la evolución de los temas ambientales para detectar aquellos que pudiesen generar cambios en nuestra operación y poder anticiparnos a los mismos.

viii) Información del Mercado

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

En la mayoría de las líneas de sus productos, la Compañía posee una participación importante de mercado debido a las ventajas competitivas que mantiene, entre otras, cuenta con la red de distribución más extensa del país, mantiene costos y precios competitivos, ofrece servicio integral al cliente, cuenta con 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, el pan tradicional, el cual recibe varios nombres dependiendo de la región geográfica de que se trate. Asimismo, esta industria produce una gran variedad de panes dulces. Este tipo de productos son fabricados a través de aproximadamente 22 mil panaderías en México, que además de expendirlo en sus propios locales, generan una distribución adicional a establecimientos abarroteros con alcance a aproximadamente 250 mil puntos de venta a nivel nacional. Adicionalmente, un gran número de cadenas de tiendas de autoservicio han integrado en sus establecimientos panaderías propias.

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

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

Dado que el pan de caja manufacturado por BIMBO tiene 58 años de existencia en el mercado, ha logrado penetrar en los hogares de prácticamente todas las familias mexicanas. No obstante lo anterior, se prevé un incremento en la demanda de este tipo de producto debido a la creciente necesidad de la mujer por aportar al sostenimiento económico de la familia. Este cambio de costumbre, exige contar siempre con pan fresco, características que distinguen a los productos BIMBO.

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

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

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

En el segmento de pan dulce empacado, BIMBO tiene un fuerte reconocimiento de marca, tanto en el ramo de los pastelitos, como en el de las galletas. 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 de un poco más del 50%, mientras que las marcas *Marinela* y *Lara* ocupan el segundo lugar con aproximadamente 33%. Con su actual participación de mercado, *Marinela* es líder en el terreno de los pastelitos. Además de las marcas antes mencionadas, actualmente *Marinela* maneja la marca *Suandy* en pastelitos y galletas finas, para lograr penetrar en un mercado de calidad *premium*.

Sin embargo, es importante destacar que la principal competencia que enfrenta Bimbo con relación a sus líneas de pan 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.

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

En este mercado, BIMBO participa a través de BBU, quien además de dedicarse a la producción, distribución y venta de pan y tortilla empacada, distribuye más de 150 productos que se exportan y comercializan bajo las marcas *Bimbo*, *Marinela*, *Ricolino*, *Barcel* y *Coronado*, enfocadas principalmente al mercado hispano. Adicionalmente, con las adquisiciones de *Mrs. Baird's* y *Oroweat*, BIMBO participa en el mercado anglosajón con marcas de alto reconocimiento en EE.UU., y de manera muy importante en los estados de Texas y California. Las principales marcas bajo las cuales se comercializan los productos son *Oroweat*, *Mrs. Baird's*, *Entenmann's*, *Thomas*, *Francisco*, *Old Country* y *Weber's* (bajo licencia de uso en California) para pan de caja, bollería, pan dulce y pastelitos.

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

Asimismo, el Grupo participa activamente en Latinoamérica, donde el comportamiento del consumo y las preferencias de los consumidores son muy similares a las observadas en México. Los países

latinoamericanos donde la Compañía tiene operaciones son: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Venezuela y Perú. En el caso de Honduras y Nicaragua, no cuenta con fábricas, sin embargo, tiene agencias de distribución ubicadas estratégicamente.

A continuación se muestra, para el segmento indicado, la participación de mercado de la Compañía al cierre del año 2003, así como a los competidores más importantes en cada país de Latinoamérica donde tiene operaciones:

<i>Pan blanco, pan dulce y pasteles</i>	2003 ⁽¹⁾
Argentina Participación de mercado de <i>BIMBO en el segmento de pan empacado</i> Algunos competidores: Fargo y La Salteña	20%
Brasil Participación de mercado de <i>BIMBO en el segmento de pan empacado</i> Algunos competidores: Wickbold, Seven Boys y Panco	19%
Colombia Participación de mercado de <i>BIMBO en el segmento de pan empacado</i> Algunos competidores: Ramo, Comapan y Guadalupe	14%
Costa Rica Participación de mercado de <i>BIMBO en el segmento de pan empacado</i> Algunos competidores: Ruisefñor	86%
Chile Participación de mercado de <i>BIMBO en el segmento de pan empacado</i> Algunos competidores: Pierre y Los Castaños	71%
El Salvador Participación de mercado de <i>BIMBO en el segmento de pan empacado</i> Algunos competidores: Lido y Aladino	49%
Guatemala Participación de mercado de <i>BIMBO en el segmento de pan empacado</i> Algunos competidores: Europa y Victoria	51%
Honduras Participación de mercado de <i>BIMBO en el segmento de pan empacado</i> Algunos competidores: Hawitt, Konik y Bambino	66%
Nicaragua Participación de mercado de <i>BIMBO en el segmento de pan empacado</i> Algunos competidores: Puropan, Aurora y Baguette	53%
Venezuela Participación de mercado de <i>BIMBO en el segmento de pan empacado</i> Algunos competidores: Pan Central y Puro y Simple	69%
Perú Participación de mercado de <i>BIMBO en el segmento de pan empacado</i> Algunos competidores: Unión y Costa	82%

⁽¹⁾ Fuente: A.C. Nielsen, datos en valor.

2. Panorama General de la Industria de la Tortilla

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

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

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

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

El principal competidor en este sector es Maseca, con las marcas *Paninas*, *Tortiricas* y *Misión* en tortillas de harina de trigo, así como con la marca *Misión* en tortilla de maíz. Asimismo, Grupo Bimbo compete 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 EE.UU., 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 EE.UU. lo que, aunado al PIB que genera dicha comunidad, calculada en 30 millones de personas y que es igual al PIB generado en México, hace del mercado de la tortilla una línea de negocio con potencial de crecimiento en EE.UU.

En este mercado, las tortillas de harina de maíz y de trigo que se producen y comercializan bajo la marca *Tía Rosa*, 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.

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 EE.UU, Inglaterra y Alemania, con las marcas Barcel y Viva México.

Barcel ocupa el segundo lugar en el mercado de botanas saladas y cacahuates en México después de Sabritas, empresa perteneciente a Pepsi Co., la cual cuenta con una participación de mercado superior al 70% en el caso de botanas saladas y superior al 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.

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

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

4. Panorama General de la Industria de la Confitería

La industria de la confitería en México es altamente diversificada y se compone de dos grandes segmentos: golosinas de azúcar con el 72% del volumen total en kilos comercializados y la cual incluye el segmento de gomas de mascar, paletas de caramelo troqueladas y planas, gomitas de grenetina, caramelos duros, caramelos suaves, pastillas, golosinas en polvo, dulces enchilados, tamarindos, pulpas, caramelos envueltos y golosinas cubiertas. El restante 28% 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 \$1,650 millones de dólares e incluye a todas las compañías y fábricas legalmente establecidas, sin embargo, se estima en un 20% adicional las ventas de pequeños fabricantes "caseros" que producen y distribuyen productos sin marca y en regiones muy concentradas, esto se da principalmente en el norte y centro de la República Mexicana. Durante el año 2003, el valor de este mercado se mantuvo respecto al mismo periodo del 2002. El consumo per capita de chocolates en México es cerca de 4.5 kilos por año, muy inferior al consumo de países como Argentina, Brasil, EE.UU. y especialmente Europa, donde el promedio anual sobrepasa los 79 kilos.

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

Es importante destacar que el 85% de la distribución de dulces y chocolates en México se hace 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*).

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

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

ix) Estructura Corporativa

BIMBO es una sociedad controladora que al 31 de diciembre de 2003 era propietaria directa o indirectamente de acciones en 78 subsidiarias y 22 asociadas. En la tabla que se muestra a continuación, se listan las empresas más importantes, el porcentaje de tenencia accionaria que BIMBO mantiene en dichas empresas, así como la actividad principal de las mismas:

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

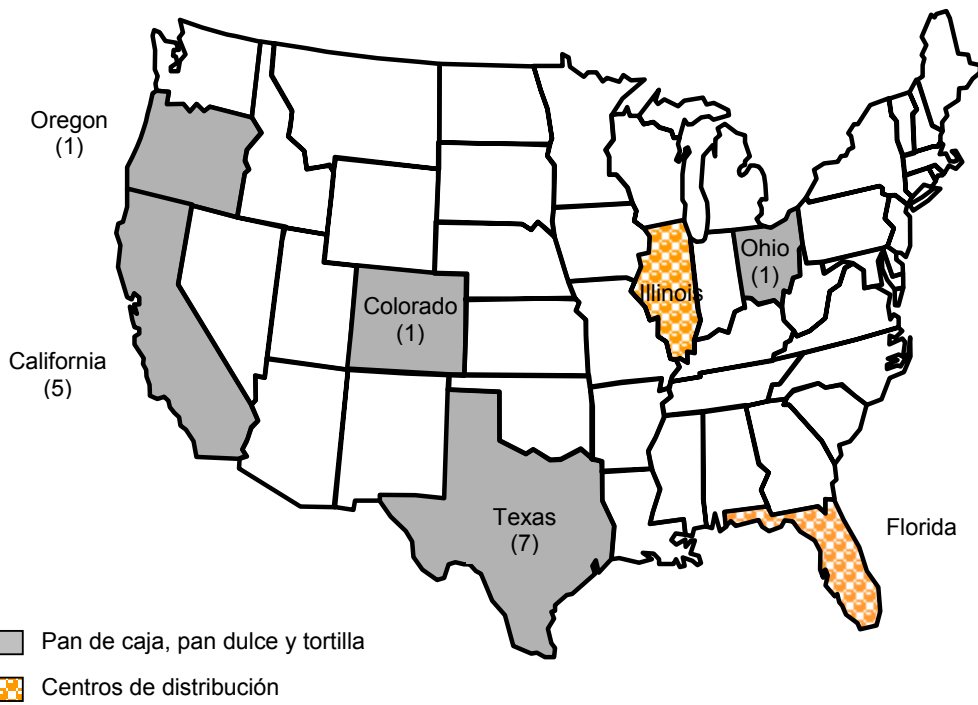
x) Descripción de los Principales Activos

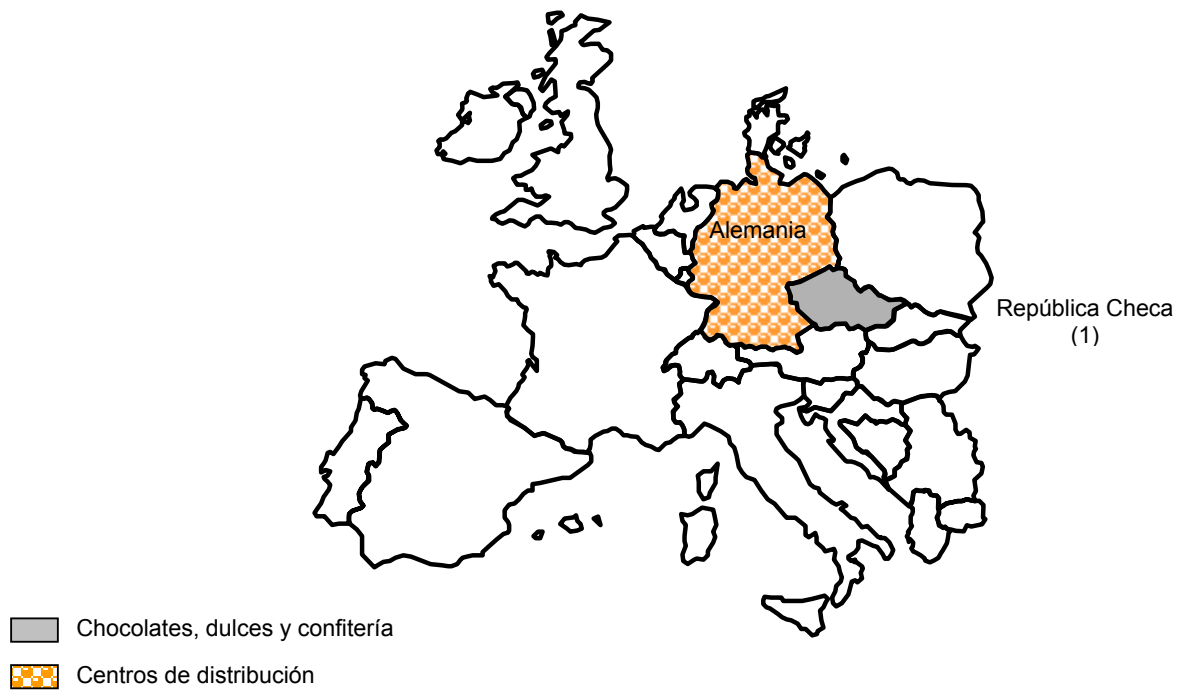
1. Instalaciones

a. Instalaciones Productivas

Al 31 de diciembre de 2003, BIMBO contaba con 74 instalaciones de manufactura a lo largo del continente americano, distribuidas en México, Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Perú, Venezuela; en los estados de California, Colorado, Ohio, Oregon y Texas en EE.UU.; 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 946,700 m² sobre una superficie total de terreno de 3,007,200 m², además de contar con una reserva de terrenos de 615,000 m². 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 2003:

Organización y tipo de producto	
<u>Bimbo, S.A. de C.V.</u>	
Pan, bollería, donas y panquelería	84%
Tortillas de harina de trigo y de maíz	61%
Galletas y pastelillos	71%
<u>BBU</u>	
Panes y bollería	80%
<u>OLA</u>	
Panes, bollería, panquelería y tostado	65%
Pastelillos	69%
Galletas, Swiss Roll y hojaldre	39%
Tortillas de trigo	26%
<u>Barcel, S.A. de C.V. ⁽¹⁾</u>	
Botanas	72%
Confitería	60%

⁽¹⁾ 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 líneas.

Los vehículos de transporte, reparto y distribución de BIMBO son un activo de gran importancia, ya que en conjunto forman la gran red de distribución que ha sido parte del éxito del Grupo. Al 31 de diciembre de 2003, la Compañía contaba con 25,633 vehículos de reparto, 3,270 de transporte y 1,307 de supervisión, haciendo un total de 30,210 vehículos. (Ver 2) b) ii) "Canales de Distribución").

b. Agencias

Como parte importante de su proceso de distribución, la Compañía cuenta con 1,185 agencias de distribución. Cada una de las agencias, depende operativamente de una planta en específico aunque dicha agencia no se encuentre ubicada cerca de la planta de la que depende.

2. Mantenimiento de los Activos

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

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

3. Garantías sobre Activos

A la fecha del presente Reporte Anual, la Compañía está involucrada en una operación de carácter crediticio garantizada con activos circulantes de la misma. Dicha operación asciende a aproximadamente \$3 millones de dólares, cantidad que no representa más del 0.1% de las ventas consolidadas del Grupo.

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

4. Sistema de Seguridad e Higiene

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

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

5. Seguros

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

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

Cabe mencionar que el índice de accidentes viales de la Compañía ocurridos es muy bajo en comparación con el número de vehículos de transporte y de reparto que integran la flota 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 2003, BIMBO no tiene conocimiento de que el Grupo, sus consejeros, accionistas principales o principales funcionarios, estén involucrados en procesos judiciales, administrativos o arbitrales que hayan tenido o pudieran tener un impacto significativo adverso sobre los resultados de operación y la posición financiera de la Compañía.

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

xii) Acciones Representativas del Capital Social

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

xiii) Dividendos

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

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

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

Año	Número de acciones Serie "A" en circulación (miles)	Dividendo por acción Serie "A" (pesos nominales)	Monto total de dividendos pagados (miles de pesos nominales)
2001 (mayo)	1,415,820	0.17	\$ 240,689
2002 (abril)	1,175,800	0.21	\$ 246,918
2003 (mayo)	1,175,800	0.21	\$ 246,918
2004 (mayo)	1,175,800	0.24	\$ 282,192

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 2003, el monto de la reserva legal a valor histórico de BIMBO era de \$500.1 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 \$11,408 millones al 31 de diciembre de 2003. (Ver la Nota 10 a los Estados Financieros Auditados).

3) INFORMACIÓN FINANCIERA

a) INFORMACIÓN FINANCIERA SELECCIONADA

Los Estados Financieros Auditados han sido preparados de conformidad con los PCGA en México, incluyendo los Boletines B-10, B-15 y D-4 del IMCP y todas sus adecuaciones. A menos que se indique lo contrario, toda la información contenida en los Estados Financieros Auditados que se incluyen en el presente Reporte Anual ha sido expresada en miles de pesos constantes de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2003. Los Estados Financieros Auditados han sido dictaminados por GYRU.

La información correspondiente al ejercicio 2001 se deriva de información auditada al 31 de diciembre de 2001 expresada en miles de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2003.

En el ejercicio 2003, la Administración de la Compañía adoptó en forma anticipada las disposiciones del Boletín C-15 "Deterioro en el valor de los activos de larga duración y su disposición", emitido por la Comisión de Principios de Contabilidad del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C., el cual establece los criterios generales que permiten la identificación, valuación y, en su caso, el registro de las pérdidas por deterioro o baja de valor en los activos de larga duración, tangibles e intangibles, incluyendo el crédito mercantil.

El efecto del año 2003 por el deterioro observado en el crédito mercantil y las marcas ascendió a \$2,078,558, importe que se presenta en el Estado de Resultados consolidado como "Efecto al inicio del ejercicio por cambio en principio de contabilidad", originando una reducción de impuestos del ejercicio de \$244,584.

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

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

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

Estado de Resultados Consolidado
(miles de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2003)

Al 31 de diciembre de:	2003	2002	2001
Ventas Netas (1)	46,662,672	44,350,450	37,485,800
Costo de Ventas	21,772,942	20,762,854	17,025,694
Utilidad Bruta	24,889,730	23,587,596	20,460,106
Gasto de Distribución y Venta	17,842,366	17,079,733	14,095,499
Gasto de Administración	3,732,557	3,524,606	2,859,070
Gastos de Operación	21,574,923	20,604,339	16,954,569
Utilidad de Operación	3,314,807	2,983,257	3,505,536
Intereses Netos	(887,652)	(624,632)	(171,655)
Utilidad (Pérdida) Cambiaria	(246,430)	(303,069)	(141,100)
Resultado por Posición Monetaria	338,450	313,643	47,988
Resultado Financiero Integral	(795,632)	(614,058)	(264,767)
Otros Ingresos (Gastos) Neto	(206,992)	(543,579)	(381,867)
Utilidad antes de Provisiones	2,312,183	1,825,620	2,858,903
Impuesto Sobre la Renta	753,209	1,006,296	961,339
Impuesto Sobre la Renta Diferido	70,967	(416,575)	(117,012)
Participación de los Trabajadores en las Utilidades	289,547	258,268	341,848
Provisiones	1,113,723	847,989	1,186,176
Utilidad antes de Participación en los Resultados de Compañías Asociadas	1,198,460	977,631	1,672,727
Participación en los Resultados de Compañías Asociadas	28,749	55,808	41,289
Utilidad antes de Partidas Extraordinarias y Efectos al Inicio del Ejercicio por Cambios en Principios de Contabilidad	1,227,209	1,033,439	1,714,016
Partidas Extraordinarias (2)	(1,606,403)	-	-
Efectos al Inicio del Ejercicio por Cambios en Principios de Contabilidad (3)	1,833,973	-	-
Utilidad Neta	999,639	1,033,439	1,714,016
Utilidad Neta Mayoritaria	964,236	1,003,311	1,685,417
Utilidad Neta Minoritaria	35,403	30,128	28,599
Utilidad Antes de Financiamiento, Intereses, Depreciación y Amortización	4,803,654	4,426,752	4,988,563

Notas al Estado de Resultados Consolidado:

- (1) Durante 2003, 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%, 66% y 85%, respectivamente (Ver la Nota 2 a los Estados Financieros Auditados).
- (2) Ver la Nota 15 de los Estados Financieros Auditados.
- (3) Ver la Nota 3 de los Estados Financieros Auditados.

Balance General Consolidado
(miles de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2003)

Al 31 de diciembre de:	2003	2002	2001
Efectivo e inversiones temporales	1,757,118	2,485,520	869,582
Cuentas y documentos por cobrar - Neto	4,342,428	3,873,045	3,438,056
Inventarios	1,005,994	969,847	821,807
Pagos Anticipados	95,259	147,554	87,751
Total del Activo Circulante	7,200,799	7,475,966	5,217,196
Inmuebles, Planta y Equipo Neto	15,897,548	16,555,611	15,739,691
Inversión en acciones de asociadas y obligaciones	536,713	831,640	703,609
Crédito Mercantil - Neto (4)	3,772,188	5,448,116	2,910,300
Marcas y derechos de uso - Neto	2,549,058	3,164,642	-
Otros Activos Neto	559,061	727,340	922,722
Activo Total	30,515,367	34,203,315	25,493,518
Deuda a Corto Plazo	686,644	380,411	435,187
Pasivo Operativo	2,849,889	2,728,231	1,984,757
Cuentas por Pagar a Proveedores	2,228,864	2,196,588	1,896,392
Total del Paivo Circulante	5,405,397	5,305,230	4,316,335
Deuda a Largo Plazo (5)	8,270,405	12,104,677	5,196,790
Obligaciones Laborales al Retiro y Previsión Social	744,224	694,108	-
Impuesto Sobre la Renta Diferido (6)	337,784	1,149,097	1,611,007
Impuesto Sobre la Renta Largo Plazo	-	-	16,607
Pasivo Total	14,757,810	19,253,112	11,140,740
Capital Contable Mayoritario	15,362,811	14,576,134	14,051,237
Interés Minoritario en Subsidiarias Consolidadas	394,746	374,069	301,542
Capital Contable Total	15,757,557	14,950,203	14,352,779

Notas al Balance General Consolidado:

- (4) Es el exceso del costo sobre el valor contable de subsidiarias en la fecha de adquisición. Se actualiza aplicando el INPC y se amortiza en línea recta, en un plazo no mayor a 20 años (Ver la Nota 3 a los Estados Financieros Auditados).
- (5) Algunos pasivos bancarios establecen ciertas restricciones y obligaciones a la estructura financiera de la Compañía, así como limitaciones al pago de dividendos (Ver la Nota 8 a los Estados Financieros Auditados).
- (6) Ver la Nota 14 de los Estados Financieros Auditados.

Información Financiera Adicional
(miles de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2003)

Al 31 de diciembre de:	2003	2002	2001
Depreciación y Amortización	1,488,847	1,443,495	1,483,026
Recursos Generados por la Operación	3,546,343	3,536,158	2,186,533
Recursos (Utilizados en) Generados por Actividades de Financiamiento	(3,792,845)	6,621,728	(4,249,307)
Recursos Utilizados en Actividades de Inversión	(481,900)	(8,541,947)	(2,164,982)
Margen de Operación	7.1%	6.7%	9.4%
Margen UAFIDA	10.3%	10.0%	13.3%
Margen Neto	2.1%	2.3%	4.6%
Retorno Sobre Activos	3.3%	3.0%	6.7%
Retorno Sobre Capital	6.5%	7.1%	12.2%
Retorno Sobre el Capital Invertido	9.1%	7.9%	11.8%

b) INFORMACIÓN FINANCIERA POR ÁREA GEOGRÁFICA

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

	Al 31 de diciembre de ⁽¹⁾		
	2003	2002	2001
	Ventas Netas		
México ⁽²⁾	31,547,716	29,715,616	27,945,484
EE.UU.	12,843,385	12,000,697	6,924,977
Latinoamérica	3,076,098	3,207,137	3,002,398
	Utilidad (Pérdida) de Operación		
México ⁽²⁾	3,863,984	3,322,526	3,742,578
EE.UU.	(425,741)	34,492	(59,972)
Latinoamérica	(141,074)	(332,757)	(159,469)
	UAFIDA		
México ⁽²⁾	4,886,421	4,371,260	4,804,924
EE.UU.	(120,050)	287,703	145,037
Latinoamérica	19,645	(191,207)	76,959
	Activos Totales		
México ⁽²⁾	17,521,461	17,899,891	17,794,972
EE.UU.	10,363,352	13,495,142	4,501,300
Latinoamérica	2,630,554	2,808,282	3,197,246

(1) Cifras en miles de pesos constantes al 31 de diciembre de 2003

(2) Incluye las operaciones en Europa

c) INFORME DE CREDITOS 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 EE.UU. Los Certificados Bursátiles se emitieron conforme a los siguientes términos:

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

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

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

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

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 cual participa Chase Manhattan Bank como Agente Administrador, junto con un Sindicato Bancario integrado por otras instituciones financieras. Dicho Crédito Sindicado está constituido por dos partes. La primera de ellas, por \$125 millones de dólares, con vencimiento en octubre de 2004, de los cuales \$63 millones de dólares fueron liquidados de manera anticipada el 20 de marzo de 2003 y el saldo restante fue liquidado el 22 de septiembre del mismo año; por el cual la Compañía debía pagar intereses a la tasa Libor más 0.85 puntos porcentuales por todo el plazo vigente. La segunda parte consta de \$275 millones de dólares, de los cuales se liquidaron de manera anticipada \$138 millones de dólares el 24 de noviembre de 2003. El saldo restante deberá ser amortizado en cinco 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 1.0 punto porcentual durante el cuarto año y, finalmente, Libor más 1.05 puntos porcentuales durante el quinto año. (Ver 2) a) 3. "Eventos Relevantes").

Crédito con el IFC

El 2 de febrero de 1996, la Compañía contrató un financiamiento con el IFC por \$140 millones de dólares, integrado por 3 pagarés. Los pagarés "A" y "B" devengan una tasa fija de interés del 8.74% y el pagaré "C" una tasa variable de Libor a 6 meses, pagaderos semestralmente. El plazo de financiamiento es a 12 años mediante 11 amortizaciones anuales de capital a partir de febrero de 1998 para los pagarés "A" y "B" y 10 años para el pagaré "C", el cual fue pagado de manera anticipada el 12 de abril de 2002. El saldo de este financiamiento al cierre del año 2003 era de \$59 millones de dólares y al 31 de marzo de 2004 era de \$47.2 millones de dólares.

Otros Créditos

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

Grado de Prelación

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

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

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

El siguiente análisis debe leerse en forma conjunta con los Estados Financieros Auditados y con las notas que los acompañan. Las cifras contenidas en esta sección están expresadas en miles de pesos mexicanos constantes de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2003, a menos que se exprese lo contrario, y fueron preparadas de acuerdo con los PCGA en México; por lo tanto, todos los cambios porcentuales están expresados en términos reales. En el cálculo de las cifras consolidadas se han eliminado las operaciones entre las regiones.

i) Resultados de Operación

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

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

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

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

En el último trimestre del año, la Compañía reconoció en sus resultados dos eventos extraordinarios de naturaleza opuesta. El primero de ellos relacionado con un ingreso no recurrente de \$1,606,403 por concepto de recuperación de impuestos, mientras que el segundo se relacionó con el reconocimiento de la pérdida de valor de activos de larga duración, principalmente en los Estados Unidos, y cuyo efecto neto ascendió a \$1,833,973.

Como resultado de lo anterior, la utilidad neta del año fue de \$964,236, 3.9% inferior a lo registrado el año 2002, mientras que el margen se ubicó en 2.1%, 0.2 puntos porcentuales por abajo del nivel del año anterior.

Finalmente, con respecto a la estructura financiera de la Compañía, la estabilidad en el flujo de efectivo generado durante el año permitió realizar tres operaciones de prepago por un monto total de \$263 millones de dólares.

Ventas Netas

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

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

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

Asimismo, es importante mencionar que la industria alimenticia ha venido sufriendo una contracción, a raíz de la tendencia de los consumidores a modificar su régimen alimenticio siguiendo ciertas dietas de moda que enfatizan el bajo consumo de carbohidratos. A este respecto, en la región donde la Compañía tiene operaciones, el consumo de pan se redujo aproximadamente 5.5% en el año. Para contrarrestar lo anteriormente mencionado, la Compañía ha continuado con la introducción de productos acordes con las nuevas tendencias del mercado. Ejemplo de ello es el lanzamiento del pan *Carb Counting*, de *Oroweat*, respaldado por el Atkins Physicians Council (APC).

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

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

Ventas Netas	2003	2002	% Cambio
México	31,547,716	29,715,616	6.2
EE.UU.	12,843,385	12,000,697	7.0
Latinoamérica	3,076,098	3,207,137	(4.1)
Consolidado	46,662,672	44,350,450	5.2

Costo de Ventas

Este rubro representó el 46.7% de las ventas netas, lo que significó una ligera reducción de 0.1 puntos porcentuales con respecto al año 2002. Lo anterior es el resultado de una mayor absorción de costos fijos derivado del incremento en los volúmenes de venta, las estrategias de cobertura sobre *commodities* implantadas por la Compañía y los incrementos de precios realizados durante el último trimestre de 2002; que en conjunto alcanzaron a contrarrestar el incremento en los precios de ciertas materias primas, el incremento en el costo laboral en Estados Unidos, así como el impacto de la tercerización de rutas en el área de Texas producto de la reducción aparente de los ingresos.

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

Gastos de Operación

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

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

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

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

Utilidad de Operación

La utilidad de operación alcanzó los \$3,314,807, lo que se traduce en una recuperación de 11.1% con respecto al año 2002. Lo anterior confirmó las expectativas de la Compañía con respecto al cambio de tendencia que comenzaría a reflejarse en este rubro, una vez que la fase más intensa de inversión en los proyectos de transformación finalizara. Del mismo modo, el margen de operación fue de 7.1%, 0.4 puntos porcentuales mayor a lo reportado en el año anterior.

Por región, es importante destacar el desempeño que mostraron las operaciones en México y Latinoamérica. En el primer caso, el margen de operación fue de 12.2%, lo que representa un alza de 1 punto porcentual en comparación con lo reportado al cierre de 2002; mientras que en el caso de Latinoamérica, fue de -4.6%, lo que significó que estas operaciones redujeron en más de la mitad la pérdida operativa con respecto al año 2002. Lo anterior se atribuye a que en el cuarto trimestre, estas operaciones alcanzaron la menor pérdida operativa de su historia.

Por otro lado, en Estados Unidos, el margen de operación fue de -3.3%, mientras que al excluir los cargos extraordinarios, hubiera sido de -1.4%. Lo anterior continúa reflejando el aumento en las cargas laborales, la fuerte competencia y las condiciones cambiantes a las que ha estado sujeto el mercado en ese país.

Utilidad de Operación	2003	2002	% Cambio
México	3,863,984	3,322,526	16.3
EE.UU.	(425,741)	34,492	N.A.
Latinoamérica	(141,074)	(332,757)	(57.6)
Consolidado	3,314,807	2,983,257	11.1

Costo Integral de Financiamiento

El costo integral de financiamiento ascendió a \$795,632, 29.6% superior al registrado en 2002. Este incremento obedece al resultado mixto del incremento en el monto de intereses pagados netos que no logró ser contrarrestado por la disminución en la pérdida cambiaria.

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

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

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

Otros Ingresos y Gastos

El gasto neto del año fue de \$206,992, el cual está básicamente integrado por la amortización del crédito mercantil.

Partidas Extraordinarias

En este rubro se registró un beneficio extraordinario de \$1,606,403 luego del fallo judicial a favor de Grupo Bimbo en cuanto a la recuperación de impuestos por concepto de amortización de pérdidas fiscales obtenidas en la enajenación de acciones en 2001, anunciado en noviembre del año 2003. (Ver la Nota 15 de los Estados Financieros Auditados).

Efectos al Inicio del Ejercicio por Cambios en Principios de Contabilidad

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

Como resultado de la adopción anticipada de esta norma en el cuarto trimestre del año, las cifras del año 2003 registraron una reducción, neta de impuestos, por \$1,833,973 que corresponde, en su gran mayoría, a las operaciones en Estados Unidos. Lo anterior obedece al historial de pérdidas en la región y la visión poco optimista del negocio en el corto plazo, debido a los cambios estructurales en las circunstancias del mercado, que han modificado la rentabilidad de toda la industria. (Ver Nota 3 de los Estados Financieros Auditados).

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

Utilidad Neta Mayoritaria

La utilidad neta mayoritaria del ejercicio fue de \$964,236, 3.9% inferior a la observada en el año anterior. Asimismo, el margen neto fue de 2.1%, lo que implicó una reducción de 0.2 puntos porcentuales con respecto al año 2002.

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

Utilidad de Operación más Depreciación y Amortización (UAFIDA)

Congruente con la tendencia de recuperación de la utilidad operativa de la Compañía, la UAFIDA ascendió a \$4,803,654, lo que representó un margen de 10.3%. Lo anterior significa incrementos de 8.5% y 0.3 puntos porcentuales, respectivamente, al compararlos con el año 2002.

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

UAFIDA	2003	2002	% Cambio
México	4,886,421	4,371,260	11.8
EE.UU.	(120,050)	287,703	N.A.
Latinoamérica	19,645	(191,207)	N.A.
Consolidado	4,803,654	4,426,752	8.5

Estructura Financiera

Es importante mencionar que como resultado de los eventos extraordinarios registrados en el cuarto trimestre relativos a la recuperación de impuestos y el deterioro en el valor de activos de larga duración, la Compañía registró en sus estados financieros al cierre del año 2003 una cuenta por cobrar de \$1,606,403, así como una reducción en el activo diferido de \$2,123,502, respectivamente.

Derivado de los eventos extraordinarios mencionados anteriormente, así como a la recuperación de los resultados operativos del ejercicio y a la estabilidad del flujo de efectivo, que en conjunto permitieron realizar tres operaciones de prepago por un monto total de \$263 millones de dólares, el apalancamiento de la Compañía, medido como Deuda Neta a Capital Contable, se situó en 0.46 veces, lo que se compara favorablemente con las 0.67 veces obtenidas en el año 2002. Asimismo, la relación de Deuda Neta a UAFIDA fue de 1.5 veces, lo que representó una reducción de 0.76 veces al compararse con la obtenida el año anterior.

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 EE.UU., 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.

Asimismo, el margen de operación se vio afectado al compararse con el año anterior por los gastos relacionados con 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, así como por 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, S.A. de C.V. y con el cierre de las operaciones en Viena, Austria. De esta forma, en el 2002 se registró un margen de operación de 6.7%.

Por último, el margen neto mayoritario ascendió a 2.3%, lo que significó una contracción de 2.2 puntos porcentuales con respecto al 2001, debido fundamentalmente, a un menor margen de operación, 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 EE.UU.

Es importante resaltar que Grupo Bimbo decidió adoptar, por supletoriedad, un criterio de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados en EE.UU. (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 \$44,350,450, lo que significó un incremento de 18.3% con respecto a los \$37,485,800 registrados en el 2001.

Las ventas domésticas experimentaron una sólida tendencia de crecimiento, al alcanzar un total de \$29,715,616, es decir, 6.3% mayor a los \$27,945,484 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 EE.UU., las ventas presentaron un crecimiento de 73.3% al pasar de \$6,924,977 en el 2001 a \$12,000,697 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 EE.UU.

A pesar de la difícil situación económica que imperó en Centro y Sudamérica durante todo el año, las ventas en esta región sumaron \$3,207,137, 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.

Ventas Netas	2002	2001	% Cambio
México	29,715,616	27,945,484	6.3
EE.UU.	12,000,697	6,924,977	73.3
Latinoamérica	3,207,137	3,002,398	6.8
Consolidado	44,350,450	37,485,800	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 46.8% 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 EE.UU., 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 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 EE.UU., 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, S.A. de C.V., nuestro negocio de distribución de abarrotes y servicios logísticos.

Es importante mencionar que las operaciones en EE.UU. 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 y se instalaron más de 15,200 hand helds, es decir, se logró el 76 y 68% de avance, respectivamente.

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 de operación de 6.7%, lo que se tradujo en una contracción de 2.7 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.

Utilidad de Operación	2002	2001	% Cambio
México	3,322,526	3,742,578	(11.2)
EE.UU.	34,492	(59,972)	N.A.
Latinoamérica	(332,757)	(159,469)	108.7
Consolidado	2,983,257	3,505,536	(14.9)

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 EE.UU. realizada durante el primer trimestre del año 2002. (Ver 2) a) "Historia y Desarrollo de la Emisora").

No obstante, la cifra observada en el CIF se situó en \$614,058 al cierre de 2002, es decir, sólo el 1.4% de las ventas.

Otros Ingresos y Gastos

Durante el 2002, se registró un gasto de \$543,579, 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 EE.UU. 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 EE.UU., 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 \$1,003,311, lo que representó un margen de 2.3%. 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 \$4,426,752 en el 2002 ó 10.0% de las ventas.

UAFIDA	2002	2001	% Cambio
México	4,371,260	4,804,924	(9.0)
EE.UU.	287,703	145,037	98.4
Latinoamérica	(191,207)	76,959	N.A.
Consolidado	4,426,752	4,988,563	(11.3)

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 31 de diciembre de 2002.

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 de 2002, 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.

Como resultado de lo anterior, al cierre del 2002, el apalancamiento de la Compañía medido como Deuda Neta a Capital Contable se situó en 0.67 veces.

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; no obstante lo anterior, el pasado mes de mayo se contrató una línea comprometida por \$250 millones de dólares. Sin embargo, la Compañía no puede garantizar que en el futuro cuente con las mismas fuentes de capital antes mencionadas. Cabe destacar que BIMBO no ha presentado en el pasado necesidades de crédito de manera estacional.

b. Pasivos Relevantes

Certificados Bursátiles

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

Crédito Sindicado

El 11 de octubre de 2001, BIMBO contrató un Crédito Sindicado por \$400 millones de dólares, en el cual participa Chase Manhattan Bank como Agente Administrador, junto con un Sindicato Bancario integrado por otras instituciones financieras. (Ver 3) c) "Informe de Créditos Relevantes").

Crédito con el IFC

El 2 de febrero de 1996, el Grupo contrató un financiamiento con el IFC por \$140 millones de dólares integrado por tres pagarés. Los pagarés "A" y "B" devengan una tasa fija de interés de 8.74% y el pagaré "C" fue pagado anticipadamente el pasado 12 de abril de 2002. Por lo anterior, el saldo de este préstamo al 31 de marzo de 2004 es de \$47.2 millones de dólares.

Otros Créditos

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

Compromisos

Al 31 de diciembre de 2003, la Compañía, junto con algunas de sus subsidiarias, ha garantizado a través de cartas de crédito ciertas obligaciones comerciales ordinarias, así como algunos riesgos contingentes asociados a obligaciones laborales de algunas de sus subsidiarias. El valor de dichas cartas de crédito, sumado a aquellas emitidas para garantizar ciertas obligaciones de terceros derivadas de contratos de suministro de largo plazo suscritos por la Compañía, asciende a \$101.6 millones de dólares.

Asimismo, la Compañía ha garantizado algunas obligaciones contingentes de algunas de sus empresas asociadas por un monto de \$29.9 millones de dólares. De la misma manera, al 31 de diciembre de 2003, existen garantías o avales otorgados por la Compañía para garantizar obligaciones de terceros derivadas de la venta de activos en años anteriores por un monto de \$14 millones de dólares.

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

c. Políticas de Tesorería

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

d. Créditos o adeudos fiscales

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

iii) Control Interno

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

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

e) ESTIMACIONES CONTABLES CRÍTICAS

Al 31 de diciembre de 2003, el Grupo no cuenta con estimaciones contables críticas que reportar.

4) ADMINISTRACIÓN

a) AUDITORES EXTERNOS

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

Al 31 de diciembre de 2003, 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 \$13,877, representando esta cantidad el 62.3% 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 2003, 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.; Eform, 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.

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

	2003	2002	2001
Ingresos por:			
Venta de Materias Primas	-	-	14
Intereses Ganados	-	-	464
Otros	-	-	919
Suma	\$ -	\$ -	\$ 1,397
Egresos por:			
Compra de materias primas y productos terminados	3,114,409	1,697,570	1,203,495
Intereses Pagados	-	-	217
Otros	-	-	2,334
Suma	\$ 3,114,409	\$ 1,697,570	\$ 1,206,046

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

	2003	2002	2001
Bimabel, S. A. de C. V.	\$ -	\$ -	\$ 4,103
Frexport, S. A. de C. V.	24,036	11,424	17,802
Grupo Altex, S. A. de C. V.	<u>146,208</u>	<u>160,555</u>	<u>46,893</u>
Suma	\$ 170,244	\$ 171,979	\$ 68,798

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 concubinarios, así como los parientes por consanguinidad, afinidad o civil hasta el primer grado respecto de alguna de las personas mencionadas en los incisos 3 a 6 anteriores, o bien, hasta el tercer grado, en relación con las personas señaladas en los incisos 1 y 2 de este párrafo.

El Consejo de Administración nombrado o ratificado durante la Asamblea General Ordinaria de Accionistas, celebrada el 29 de abril de 2004, 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	29	Consejero / Presidente	Jaime Chico Pardo / Daniel Servitje Montull
Henry Davis Signoret	5	Consejero	Paul Davis Carstens
José Antonio Fernández Carbajal	5	Consejero	Javier Fernández Carbajal
Ricardo Guajardo Touché	1	Consejero	Anthony McCarthy Sandland
Agustín Irurita Pérez	--	Consejero	José Manuel Irurita Pérez
Jaime Jorba Sendra	29	Consejero	Jaime Jorba Servitje
Mauricio Jorba Servitje	10	Consejero	Luis Jorba Servitje
Francisco Laresgoiti Hernández	9	Consejero	Fernando Lerdo de Tejada
José Ignacio Mariscal Torroella	17	Consejero	Oscar Ortiz Sahagún
María Isabel Mata Torrallardona	3	Consejero	Javier de Pedro Espínola
Víctor Milke Aüais	23	Consejero	Víctor Milke García
Raúl Obregón del Corral	9	Consejero	Juan M. Márquez Anaya
Roberto Quiroz Montero	9	Consejero	Rosa María Mata Torrallardona
Alexis E. Rovzar de la Torre	4	Consejero / Secretario	Vicente Corta Fernández
Lorenzo Sendra Mata	25	Consejero	Víctor Gavito Marco
Daniel Servitje Montull	12	Consejero	Pablo Elizondo Huerta
María Elena Servitje Montull	1	Consejero	María Lucila Servitje Montull
Juan Mauricio Gras Gas ⁽¹⁾	21	Comisario	Walter Fraschetto Valdés ⁽²⁾

⁽¹⁾ y ⁽²⁾ Corresponden al Comisario propietario y Comisario suplente de BIMBO y no forman parte del Consejo de Administración

Daniel Servitje Montull es sobrino de Don Roberto Servitje Sendra y 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), Rabobank International Agrobusiness, Escuela Bancaria y Comercial, y Fundación para las Americas.

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

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

Ricardo Guajardo Touché es Presidente de Grupo Financiero BBVA Bancomer y Presidente del Centro de Estudios Económicos del Sector Privado (CEESP). Es miembro del Consejo de Administración del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), Fomento Económico Mexicano (FEMSA), Grupo Industrial Alfa, El Puerto de Liverpool, Grupo Aeroportuario del Sureste (ASUR), y miembro del International Capital Markets Advisory Committee del Federal Reserve Bank de Nueva York.

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

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

Mauricio Jorba Servitje es Administrador Único de la Subsidiaria 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 la Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural, A.C.

José Ignacio Mariscal Torroella es Presidente Ejecutivo de Grupo Marhnos. Es miembro del Consejo de Administración de la Sociedad de Inversión de Capital de Posadas de México, Grupo Calidra, UNIAPAC International, Comisión Ejecutiva de Coparmex y de la Comisión Ejecutiva de la Confederación USEM (Unión Social de Empresarios Mexicanos).

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 Socio Director de Alianzas, Estrategia y Gobierno Corporativo, S.C. Es miembro del Consejo de Administración de Industrias Peñoles; Crédito Afianzador; Grupo Palacio de Hierro, Valores Mexicanos Casa de Bolsa; Grupo Nacional Provincial, S.A. y de GNP Pensiones, S.A. de C.V.

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

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

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

Daniel Servitje Montull es miembro del Consejo de Administración de Coca-Cola Femsa, Grupo Financiero Banamex, Banco Nacional de México y Grocery Manufacturers of America (EE.UU), Asimismo, es miembro del Consejo Directivo de la Asociación de Egresados de la Universidad Iberoamericana y del Consejo Consultivo de la Escuela de Negocios del ITAM.

María Elena Servitje Montull es Directora General de Papalote Museo del Niño y Presidenta del Patronato del Instituto Nacional de Pediatría. Es miembro del Fideicomiso Pro-Bosque de Chapultepec y del Consejo de Administración del Instituto de Fomento e Investigación Educativa A.C.

2. Facultades del Consejo de Administración

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

I. La aprobación de las siguientes operaciones: a) aquéllas que se aparten del giro ordinario de negocios y que pretendan celebrarse entre la Compañía y sus socios, con personas que formen parte de la administración o con quienes dichas personas mantengan vínculos patrimoniales o de parentesco, el cónyuge o concubinario; b) la compra o venta por un monto superior al equivalente al diez por ciento o

más de los activos de la Compañía; c) el otorgamiento de garantías por un monto superior al equivalente al treinta por ciento de los activos de la Compañía; y d) aquellas operaciones distintas de las mencionadas en este párrafo que representen más del uno por ciento de los activos de la Compañía. Conforme a los Estatutos, los miembros del Consejo de Administración serán responsables de las resoluciones a que lleguen con motivo de los asuntos a que se refiere este inciso, salvo en el caso establecido por el artículo 159 de la Ley General de Sociedades Mercantiles.

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

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

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

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

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

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

3. Comisario

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

4. Principales Funcionarios

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

Nombre	Cargo	Edad	Años en el Grupo
Roberto Servitje Sendra	Presidente del Consejo de Administración	76	58
Daniel Servitje Montull	Director General de Grupo Bimbo	45	22
Rosalío Rodríguez Rosas	Director General Corporativo	51	28
Pablo Elizondo Huerta	Director General de Bimbo, S.A. de C.V.	50	27
Gabino Gómez Carbajal	Director General Comercial de Bimbo, S.A. de C.V.	45	22
Miguel A. Espinoza Ramírez	Director General Comercial de Bimbo, S.A. de C.V.	46	23
Ramón Rivera Cota	Director General de Operaciones de Bimbo, S.A. de C.V.	49	22
Ricardo Padilla Anguiano	Director de Servicios de Bimbo, S.A. de C.V.	50	22
Reynaldo Reyna Rodríguez	Director General de BBU	48	3
Javier A. González Franco	Director General de Barcel, S.A. de C.V.	48	27
Alberto Díaz Rodríguez	Director General de Organización Latinoamérica	49	5
Guillermo Quiroz Abed	Director de Administración y Finanzas	51	5
Javier Millán Dehesa	Director de Personal y Relaciones	55	26
Guillermo Sánchez Arrieta	Director de Auditoría Operacional	50	25

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

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

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

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

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

Miguel Angel Espinoza Ramírez es Director General Comercial de Bimbo, S.A. de C.V. desde enero de 2002. Tiene estudios de Ingeniería Industrial en el Tecnológico Regional de Chihuahua. Ha colaborado en el Grupo desde 1981 ocupando diversos puestos como Director de Barcel y Director Administrativo de Organización Barcel hasta diciembre de 2001.

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

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

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

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

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

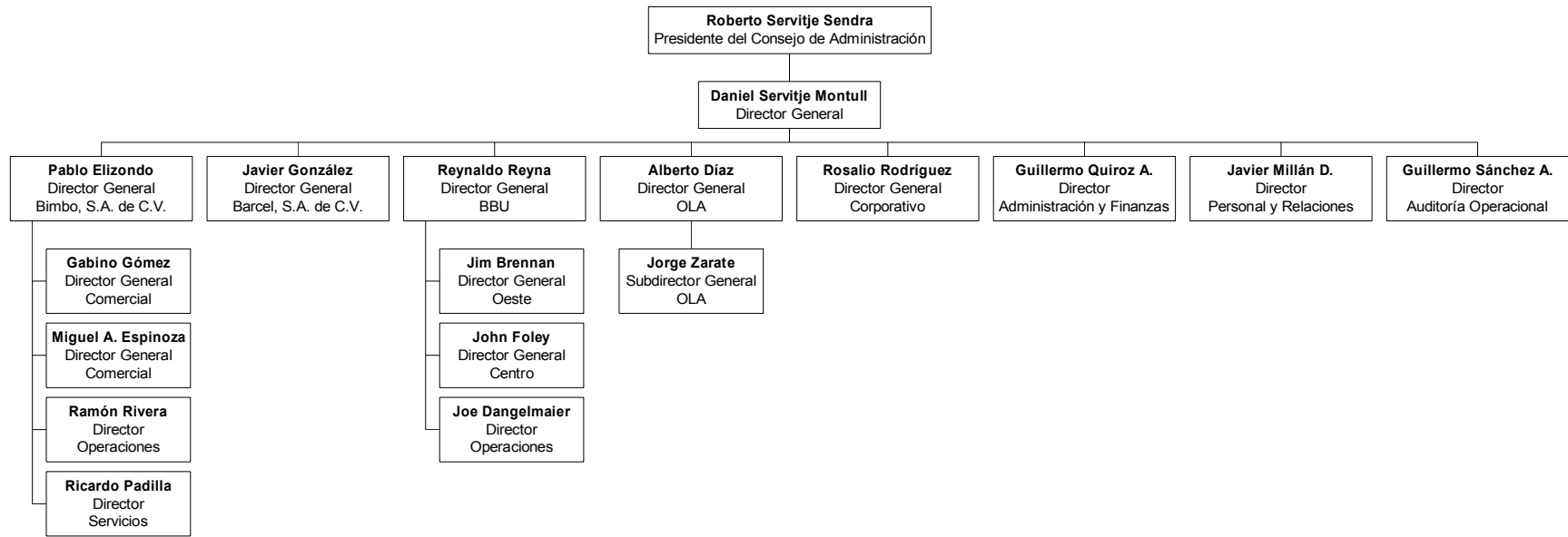
Jorge Zarate Lupercio es Subdirector General de Organización Latinoamérica desde enero de 2004. Es Ingeniero Bioquímico del ITESM, México; cursó el Baking Science & Technology del AIB, EE.UU., el Programa de Alta Dirección en el IAE, Argentina; y un postgrado en Marketing Estratégico en la UCA, Argentina.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

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

Javier Millán Dehesa es Director de Personal y Relaciones de BIMBO desde hace 23 años. Ha colaborado con el Grupo durante 26 años ocupando los puestos de Jefe de Desarrollo, Gerente de Personal y Relaciones en Productos Marinela y Gerente Corporativo de Desarrollo. Posee estudios de licenciatura en Filosofía y en Administración de Empresas. Es egresado del Programa de Alta Dirección de Empresas del IPADE. Es consejero de la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos y ante la Secretaría de la Función Pública por parte del sector privado.

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.

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



5. Compensaciones

Las compensaciones a los Consejeros y miembros de los Comités de la Compañía son determinadas por la Asamblea General Ordinaria de Accionistas. Esta compensación, a partir de la Asamblea General Ordinaria de Accionistas celebrada el 29 de abril del 2004, es como sigue: los Consejeros reciben \$14,000 por sesión a la que asistan y \$14,000 pesos anuales. Los miembros de los Comités reciben \$14,000 por sesión a la que asistan. Los funcionarios de la Compañía que también sean Consejeros y/o miembros de algunos de los Comités no tendrán derecho a recibir compensación alguna.

En relación con el monto total de las compensaciones pagadas a los principales funcionarios por el ejercicio social terminado el 31 de diciembre del 2003, este monto ascendió a aproximadamente 0.31% 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 de la Compañía, del crecimiento y del desempeño personal de cada ejecutivo y directivo.

7. Órganos Intermedios de Administración

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

Comité de Auditoría

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

La Asamblea General Ordinaria de Accionistas celebrada el 29 de abril de 2004, 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 Aüais, 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.

La Asamblea General Ordinaria de Accionistas celebrada el 29 de abril de 2004, 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 29 de abril de 2004, ratificó a las siguientes personas como miembros del Comité de Finanzas y Planeación: José Ignacio Mariscal Torroella, quien preside este Comité, Ricardo Guajardo Touché, Mauricio Jorba Servitje, Raúl Obregón del Corral, Lorenzo Sendra Mata y Daniel Servitje Montull.

Comité Directivo

El objetivo del Comité Directivo es dar seguimiento sistemático a los resultados de la Compañía, a través de la revisión de los proyectos prioritarios de BIMBO, analizar de resultados y presentar los relevantes operativos de cada una de las organizaciones. Este foro facilita la ejecución de las iniciativas y esfuerzos orientados al logro de las metas institucionales, a través de la toma de decisiones oportuna.

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

8. Accionistas Principales

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

La siguiente tabla muestra la información referente a la tenencia de los Accionistas Principales, según el Libro de Accionistas de la Compañía al 6 de mayo de 2004:

Nombre	No. de acciones	% del Capital Social
Normaciel, S.A. de C.V.	438,615,687	37.3

Nombre	No. de acciones	% del Capital Social
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
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 ⁽¹⁾	104,969,514	8.9
Total	924,841,390	78.7%

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

d) ESTATUTOS SOCIALES Y OTROS CONVENIOS

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

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

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

1. Derechos que Confieren las Acciones

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

Todas las acciones de las Series "A" y "B", como las acciones sin voto y/o de voto limitado, conferirán a sus tenedores los mismos derechos patrimoniales y pecuniarios, los cuales incluyen la misma

participación en las utilidades y el derecho preferente para suscribir las nuevas acciones que se emitan en la proporción que les corresponda.

2. Derechos de Preferencia y Aumentos de Capital

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

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

3. Asambleas de Accionistas y Derechos de Voto

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

Los accionistas de la Serie "A" y de la Serie "B" tendrán derecho a un voto por cada acción en las Asambleas Generales Extraordinarias y Ordinarias de Accionistas. Los tenedores de acciones de las

Series "A" y "B" no podrán concurrir y no tendrán voto en las Asambleas Especiales que celebren los accionistas tenedores de las acciones sin voto y/o de voto limitado.

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

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

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

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

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

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

Las Asambleas Generales de Accionistas serán convocadas por el Consejo de Administración o por el o los comisarios. Sin embargo, los accionistas que representen cuando menos 10% del capital social, en caso de que se trate de asuntos en los que las acciones de voto limitado tengan derecho a voto, o los accionistas que representen por lo menos 10% de las acciones de las Series "A" y "B", en el caso de que

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

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

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

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

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

4. Derechos de las Minorías de Accionistas

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

Toda minoría de tenedores de acciones de voto restringido o de voto limitado que represente cuando menos un diez por ciento (10%) del capital social en una o ambas series accionarias, tendrá el derecho de designar por lo menos a un Consejero y su respectivo suplente; a falta de esta designación de minorías, los tenedores de dicha clase de acciones gozarán el derecho de nombrar a por lo menos dos Consejeros y sus suplentes. En el segundo caso, las designaciones, así como las substituciones y revocaciones de los Consejeros, serán acordadas en Asamblea Especial.

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

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

Los accionistas propietarios de acciones con derecho a voto, incluso en forma limitada o restringida, que reúnan cuando menos el diez por ciento (10%) de las acciones representadas en una Asamblea, podrán solicitar que se aplaze la votación de cualquier asunto respecto del cual no se consideren suficientemente

informados, ajustándose a los términos y condiciones señalados en el artículo ciento noventa y nueve (199) de la Ley General de Sociedades Mercantiles.

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

5. Derecho de Retiro

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

6. Limitación para adquirir acciones

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

7. Recompra por parte de BIMBO de sus propias acciones

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

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

Las acciones propias que pertenezcan a la Compañía o, en su caso, las acciones de tesorería, sin perjuicio de lo establecido por la Ley General de Sociedades Mercantiles, podrán ser colocadas entre el público inversionista, sin que para este último caso, el aumento de capital social correspondiente requiera

resolución de asamblea de accionistas de ninguna clase, ni del acuerdo del Consejo de Administración tratándose de su colocación.

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

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

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

9. Órganos Intermediarios de Administración

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

10. Otros Contratos y Convenios

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

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

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

5) MERCADO ACCIONARIO

a) ESTRUCTURA ACCIONARIA

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

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

b) COMPORTAMIENTO DE LA ACCIÓN EN EL MERCADO DE VALORES

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

Ejercicios terminados el 31 de diciembre	Pesos por Acción Serie "A"			Volumen de operación de Acciones Serie "A"
	Máximo	Mínimo	Cierre	
1999	21.83	13.71	19.99	221,662,000
2000	20.61	11.09	12.91	196,461,000
2001	22.51	10.85	17.52	385,156,831
2002	24.42	13.29	15.03	67,381,700
2003	20.94	13.68	20.88	78,881,100

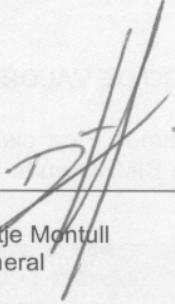
Ejercicios terminados el 31 de diciembre	Pesos por Acción Serie "A"			Volumen de operación de Acciones Serie "A"
	Máximo	Mínimo	Cierre	
1T02	24.42	17.04	23.23	16,190,700
2T02	23.62	19.04	21.78	18,985,000
3T02	21.78	14.65	14.85	18,989,300
4T02	16.12	13.29	15.03	13,216,700
1T03	15.63	13.68	14.52	10,879,700
2T03	17.93	14.49	17.32	14,634,900
3T03	17.48	15.15	16.83	16,440,200
4T03	20.94	16.14	20.88	36,926,300

Ejercicios terminados el 31 de diciembre	Pesos por Acción Serie "A"			Volumen de operación de Acciones Serie "A"
	Máximo	Mínimo	Cierre	
Noviembre 2003	20.39	16.93	19.70	12,871,400
Diciembre 2003	20.94	18.61	20.88	3,821,700
Enero 2004	22.27	20.89	21.11	10,793,600
Febrero 2004	24.25	21.13	24.14	12,419,700
Marzo 2004	24.25	21.48	23.07	13,623,700
Abril 2004	25.94	22.77	22.77	12,613,500
Mayo 2004	24.65	22.00	23.68	15,935,900

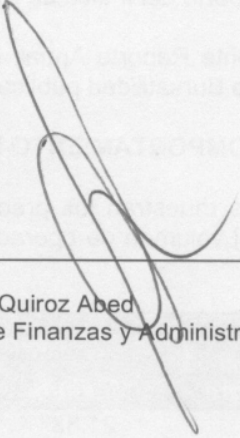
Fuente: BMV

6) PERSONAS RESPONSABLES

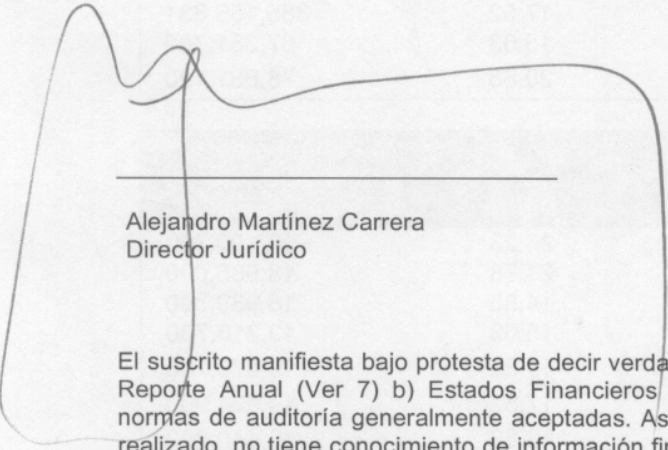
Los suscritos manifestamos bajo protesta de decir verdad que, en el ámbito de nuestras respectivas funciones, preparamos la información relativa a la Emisora contenida en el presente Reporte Anual, la cual, a nuestro leal saber y entender, refleja razonablemente su situación. Asimismo, manifestamos que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



Daniel Servite Montull
Director General

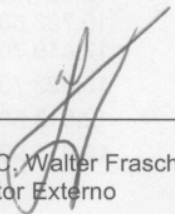


Guillermo Quiroz Abed
Director de Finanzas y Administración



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 Frascetto
Auditor Externo

7) ANEXOS

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

- a) Informe del Comisario correspondiente al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2003.
- b) Los Estados Financieros Auditados por los ejercicios terminados el 31 de diciembre de 2003 y 2002.

DICTAMEN DEL COMISARIO

En mi carácter de Comisario y en cumplimiento de lo dispuesto en el Artículo 166 de la Ley General de Sociedades Mercantiles y los estatutos de Grupo Bimbo, S. A. de C. V., rindo a ustedes mi dictamen sobre la veracidad, suficiencia y razonabilidad de la información financiera consolidada que ha presentado a ustedes el H. Consejo de Administración, en relación con la marcha de la Sociedad por el año terminado el 31 de diciembre de 2003.

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

Como resultado de mi revisión, tengo la siguiente observación:

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

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



C. P. C. Juan Mauricio Gras Gas
Comisario

8 de marzo de 2004

DICTAMEN DE LOS AUDITORES INDEPENDIENTES


Hemos examinado los balances generales consolidados de Grupo Bimbo, S. A. de C. V. y subsidiarias (la "Compañía") al 31 de diciembre de 2003 y 2002, y los estados consolidados de resultados, de variaciones en el capital contable y de cambios en la situación financiera, que les son relativos, por los años que terminaron en esas fechas. Dichos estados financieros son responsabilidad de la administración de la Compañía. Nuestra responsabilidad consiste en expresar una opinión sobre los mismos con base en nuestras auditorías. Los estados financieros de ciertas subsidiarias consolidadas, que representan el 38% y 47% de los activos totales y el 32% y 31% de las ventas netas consolidadas, en 2003 y 2002 respectivamente, fueron examinados por otros auditores independientes, en cuyos informes nos hemos basado para expresar nuestra opinión con respecto a las cantidades relativas a tales subsidiarias.

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

Como se menciona en la Nota 3 a los estados financieros, a partir del 1 de enero de 2003 la Compañía adoptó anticipadamente las disposiciones del Boletín C-15 "Deterioro en el valor de los activos de larga duración y su disposición" ("C-15"). El efecto principal en el ejercicio 2003 por la aplicación de este principio, fue un castigo al valor del crédito mercantil y de las marcas, lo que provocó una disminución en sus valores de \$2,078,557,899; una disminución en el pasivo por impuesto sobre la renta diferido de \$244,584,000 y un cargo a los resultados del ejercicio de \$1,833,973,899, que se presenta en el rubro "Efecto al inicio del ejercicio por cambio en principio de contabilidad", debido a que el valor presente de los flujos netos de efectivo futuros estimados de dichos activos al 1 de enero de 2003, es menor a su valor en libros a esa misma fecha.

En nuestra opinión, basada en nuestro examen y en los informes de otros auditores a los que se hace referencia anteriormente, los estados financieros consolidados antes mencionados presentan razonablemente, en todos los aspectos importantes, la situación financiera de Grupo Bimbo, S. A. de C. V. y subsidiarias al 31 de diciembre de 2003 y 2002, y los resultados de sus operaciones, las variaciones en el capital contable y los cambios en la situación financiera, por los años que terminaron en esas fechas, de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados en México.

Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S. C.



Firma miembro de Deloitte Touche Tohmatsu

C. P. C. Walter Fraschetto

8 de marzo de 2004

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

Balances generales consolidados

Al 31 de diciembre de 2003 y 2002

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

Activo	2003	2002
Activo circulante:		
Efectivo e inversiones temporales	\$ 1,757	\$ 2,486
Cuentas y documentos por cobrar - Neto	4,342	3,873
Inventarios – Neto	1,006	970
Pagos anticipados	<u>95</u>	<u>148</u>
Total del activo circulante	7,200	7,477
Inmuebles, maquinaria y equipo - Neto	15,898	16,555
Inversión en acciones de asociadas y obligaciones	537	832
Crédito mercantil – Neto	3,772	5,448
Marcas y derechos de uso – Neto	2,549	3,164
Otros activos – Neto	<u>559</u>	<u>727</u>
Total	<u>\$ 30,515</u>	<u>\$ 34,203</u>

Pasivo y capital contable	2003	2002
Pasivo circulante:		
Préstamos de instituciones financieras	\$ 239	\$ 193
Porción circulante de la deuda a largo plazo	449	187
Cuentas por pagar a proveedores	2,059	2,025
Otras cuentas por pagar y pasivos acumulados	2,204	2,450
Cuentas por pagar a partes relacionadas	170	172
Participación de los trabajadores en las utilidades	<u>285</u>	<u>278</u>
Total del pasivo circulante	5,406	5,305
Deuda a largo plazo	8,270	12,105
Obligaciones laborales al retiro y previsión social	744	694
Impuesto sobre la renta diferido	<u>338</u>	<u>1,149</u>
Total del pasivo	14,758	19,253
Capital contable:		
Capital social	6,824	6,824
Reserva para recompra de acciones	647	647
Utilidades retenidas	14,059	13,348
Insuficiencia en la actualización del capital contable	(4,138)	(4,214)
Efecto acumulado de impuesto sobre la renta diferido	<u>(2,028)</u>	<u>(2,028)</u>
Capital contable mayoritario	15,364	14,577
Interés minoritario en subsidiarias consolidadas	<u>393</u>	<u>373</u>
Total del capital contable	<u>15,757</u>	<u>14,950</u>
Total	<u>\$ 30,515</u>	<u>\$ 34,203</u>

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

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

Estados consolidados de resultados

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

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

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

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

Estados consolidados de variaciones en el capital contable

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

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

	Capital social	Reserva para recompra de acciones	Utilidades retenidas	Insuficiencia en la actualización del capital contable	Efecto acumulado de impuesto sobre la renta diferido	Capital contable mayoritario	Interés minoritario en subsidiarias consolidadas	Total del capital contable
Saldos al 1° de enero de 2002	\$ 6,824	\$ 1,693	\$ 11,575	\$ (4,277)	\$ (2,028)	\$ 13,787	\$ 301	\$ 14,088
Traspaso a la reserva para recompra de acciones	-	(1,044)	1,044	-	-	-	-	-
Dividendos decretados	-	-	(274)	-	-	(274)	-	(274)
Dividendos pagados a los accionistas minoritarios de subsidiarias	-	-	-	-	-	-	(51)	(51)
Disminución de capital por recompra de acciones	-	(2)	-	-	-	(2)	-	(2)
Incremento de interés minoritario	-	-	-	-	-	-	96	96
Saldos antes de utilidad integral	6,824	647	12,345	(4,277)	(2,028)	13,511	346	13,857
Utilidad neta consolidada del año	-	-	1,003	-	-	1,003	30	1,033
Efectos de actualización del año	-	-	-	320	-	320	(3)	317
Efecto de conversión del año	-	-	-	(257)	-	(257)	-	(257)
Utilidad integral	-	-	1,003	63	-	1,066	27	1,093
Saldos al 31 de diciembre de 2002	6,824	647	13,348	(4,214)	(2,028)	14,577	373	14,950
Dividendos decretados	-	-	(253)	-	-	(253)	-	(253)
Disminución de interés minoritario	-	-	-	-	-	-	(12)	(12)
Saldos antes de utilidad integral	6,824	647	13,095	(4,214)	(2,028)	14,324	361	14,685
Utilidad neta consolidada del año	-	-	964	-	-	964	35	999
Efectos de actualización del año	-	-	-	135	-	135	(3)	132
Efecto de conversión del año	-	-	-	(59)	-	(59)	-	(59)
Utilidad integral	-	-	964	76	-	1,040	32	1,072
Saldos al 31 de diciembre de 2003	\$ 6,824	\$ 647	\$ 14,059	\$ (4,138)	\$ (2,028)	\$ 15,364	\$ 393	\$ 15,757

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

Estados consolidados de cambios en la situación financiera Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2003 y 2002

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

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

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

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

Notas a los estados financieros consolidados

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

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

1) La Compañía

Grupo Bimbo, S. A. de C. V. y Subsidiarias ("Bimbo" 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 presentación

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

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

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

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

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

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

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

La mayoría de las obligaciones convertibles en capital que se tenían de COCAPE, S.A. de C.V.

fueron capitalizadas el 19 de julio de 2003, pasando ésta a ser asociada.

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

- c. Conversión de estados financieros de subsidiarias** - Para consolidar los estados financieros de las subsidiarias extranjeras que operan en forma independiente de la Compañía (ubicadas en EUA y varios países de Latinoamérica y que representan el 34% de las ventas netas consolidadas en 2003 y 2002 y el 43% y 47% de los activos totales en 2003 y 2002, respectivamente), se aplican las mismas políticas contables de la Compañía, por lo cual se actualizan por la inflación del país en que operan y se expresan en moneda de poder adquisitivo al cierre del ejercicio y posteriormente, todos los activos y pasivos se convierten al tipo de cambio en vigor al cierre del ejercicio. El capital social se convierte al tipo de cambio de la fecha en que se efectuaron las aportaciones, las utilidades retenidas al tipo de cambio de cierre del ejercicio en que se obtuvieron y los ingresos, costos y gastos al tipo de cambio de cierre del período que se informa. Los efectos de conversión se presentan en el capital contable.

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

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

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

3) Resumen de las principales políticas contables

Las políticas contables que sigue la Compañía están de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados en México, los cuales requieren que la administración de la Compañía efectúe ciertas estimaciones y utilice determinados supuestos para valorar algunas de las partidas de los estados financieros y para efectuar las revelaciones que se requieren en los mismos. 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. **Cambios en políticas contables** - La administración de la Compañía adoptó en forma anticipada las disposiciones del Boletín C-15 "Deterioro en el valor de los activos de larga duración y su disposición", emitido por la Comisión de Principios de Contabilidad del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C., el cual establece, los criterios generales que permiten la identificación, valuación y, en su caso, el registro de las pérdidas por deterioro o baja de valor en los activos de larga duración, tangibles e intangibles, incluyendo el crédito mercantil. El efecto del año por el deterioro observado en el crédito mercantil y las marcas ascendió a \$2,079, importe que se presenta en el estado de resultados consolidado como "Efecto al inicio del ejercicio por cambio en principio de contabilidad", originando una reducción de impuestos del ejercicio de \$245.

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

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

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

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

	2003	<u>%</u>	2002
Argentina	3.65		40.95
Brasil	9.30		12.53
Colombia	6.49		6.94
Costa Rica	9.86		9.68
Chile	1.07		2.82
EUA	1.87		2.37
El Salvador	2.51		2.79
Guatemala	5.90		6.01

	2003	<u>%</u>	2002
Honduras	6.79		8.09
Perú	2.48		1.52
México	3.97		5.70
Uruguay	10.18		25.94
Nicaragua	6.53		3.87
Venezuela	27.04		31.24

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

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

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

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

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

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

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

- h. **Marcas y derechos de uso** - Derivado de la adquisición del negocio de George Weston, Ltd. en el oeste de EUA en marzo de 2002, la Compañía adquirió la marca de pan Oroweat, así como un sistema de distribución directo con aproximadamente 1,300 rutas. Asimismo, adquirió los derechos de uso de las marcas Entenmann's, Thomas y Boboli. Dichos derechos se actualizan aplicando el índice de inflación de EUA y hasta el 31 de diciembre de 2002 se amortizaron en línea recta, en un plazo no mayor a 20 años. A partir del 1 de enero de 2003 y siguiendo las disposiciones del nuevo Boletín C-8, las marcas ya no se amortizan.
- i. **Obligaciones laborales al retiro** - El pasivo por primas de antigüedad y pensiones, se registra conforme se devenga, y es calculado por actuarios independientes con base en el método de crédito unitario proyectado, utilizando tasas de interés reales. Por lo tanto, se está reconociendo el pasivo que a valor presente, se estima cubrirá la obligación por estos beneficios, a la fecha estimada de retiro del conjunto de empleados que labora en la Compañía. Las indemnizaciones se cargan a los resultados cuando se toma la decisión de pagarlas.
- j. **Deterioro de activos de larga duración en uso** - La Compañía revisa el valor en libros de los activos de larga duración en uso, ante la presencia de algún indicio de deterioro que pudiera indicar que el valor en libros de los mismos pudiera no ser recuperable, considerando el mayor del valor presente de los flujos netos de efectivo futuros, o el precio neto de venta en el caso de su eventual disposición. El deterioro se registra considerando el importe del valor en libros que excede el valor mayor de los valores antes mencionados. Los indicios de deterioro que se consideran para estos efectos, son entre otros, las pérdidas de operación o flujos de efectivo negativos en el periodo, si es que están combinados con un historial o proyección de pérdidas, depreciaciones y amortizaciones cargadas a resultados, que en términos porcentuales en relación con los ingresos, sean substancialmente superiores a las de ejercicios anteriores, efectos de obsolescencia, reducción en la demanda de los productos que se fabrican, competencia y otros factores económicos y legales.
- k. **Impuesto sobre la renta, impuesto al activo y participación de los trabajadores en las utilidades** - Las provisiones para el impuesto sobre la renta (ISR) y participación de los trabajadores en las utilidades (PTU), se registran en los resultados del año en que se causan, y se reconoce el ISR diferido proveniente de las diferencias temporales que resultan de la comparación de los valores contables y fiscales de los activos y pasivos, incluyendo, en su caso, el beneficio de las pérdidas fiscales por amortizar. El ISR diferido activo, se registra sólo cuando existe alta probabilidad de que pueda recuperarse. Se reconoce la PTU diferida proveniente de las diferencias temporales entre el resultado contable y la renta gravable, sólo cuando se pueda presumir razonablemente que va a generar un pasivo o beneficio, y no exista algún indicio de que tal situación vaya a cambiar, de tal manera que los pasivos o beneficios no se materialicen.

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

- l. **Insuficiencia en la actualización del capital contable** - Se integra principalmente, del resultado por posición monetaria acumulado hasta la primera actualización y la ganancia (o pérdida) por tenencia de activos no monetarios, que representa el cambio en el nivel específico de precios por encima o por debajo de la inflación.
- m. **Reconocimiento de ingresos** - Los ingresos por ventas se reconocen en el momento en el que se transfieren los riesgos y beneficios de los productos a los clientes que los adquieren, lo cual generalmente ocurre cuando se embarcan al cliente y éste asume responsabilidad sobre los mismos.

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

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

4) Cuentas y documentos por cobrar

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

5) Inventarios

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

6) Inmuebles, maquinaria y equipo

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

7) Inversión en acciones y obligaciones

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

Asociadas	%	2003	2002
Novacel, S. A. de C. V.	42	\$ -	\$ 310
Artes Gráficas Unidas, S. A. de C. V.	15	60	49
Beta San Miguel, S. A. de C. V.	8	183	183
La Moderna, S. A. de C. V.	3	72	78
Bismark Acquisition, L.L.C.	30	36	-
Pierre, L.L.C.	30	14	-
COCAPE, S. A. de C. V.	11	57	-
Otras	Varios	<u>115</u>	<u>116</u>
Total de asociadas		537	736
Obligaciones convertibles en capital de COCAPE, S. A. de C. V.		<u>-</u>	<u>96</u>
		<u>\$ 537</u>	<u>\$ 832</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 estaba constituido por dos partes. La primera de ellas, por 125 millones de dólares americanos, con vencimiento en octubre de 2004, de los cuales 63 millones de dólares americanos fueron liquidados de manera anticipada el pasado 20 de marzo de 2003 y el saldo restante fue liquidado el pasado 22 de septiembre del 2003, por el cual la Compañía debía pagar intereses a la tasa LIBOR más 0.85 puntos porcentuales durante todo el plazo vigente. La segunda parte consta de 275 millones de dólares americanos, de los cuales se liquidaron de manera anticipada 138 millones de dólares el 24 de Noviembre de 2003. El saldo restante deberá ser amortizado en 5 exhibiciones semestrales a partir de octubre de 2004. La tasa de interés que debe pagar la Compañía es LIBOR más 0.95 puntos porcentuales durante los primeros tres años, LIBOR más 1 punto porcentual durante el cuarto año y finalmente LIBOR más 1.05 puntos porcentuales durante el quinto año. El saldo de este crédito al 31 de diciembre de 2003 es de 137 millones de dólares americanos con una tasa de interés del 2.12% anual

	2003	2002
	\$ 1,539	\$ 4,422

2003

2002

Certificados bursátiles - La Compañía llevó a cabo cuatro emisiones de certificados bursátiles (pagaderas a su vencimiento) para refinanciar deuda a corto plazo contratada para la adquisición de ciertos activos en el oeste de los EUA, dichas emisiones se estructuran como sigue:

- Bimbo 02- Emitidos el 17 de mayo de 2002 por \$2,750, con vencimiento en mayo de 2007, con una tasa de interés variable de Cetes a 182 días, más 92 puntos base, que al 31 de diciembre de 2003 equivalía al 6.28% anual
- Bimbo 02-2- Emitidos el 17 de mayo de 2002 por \$750, con vencimiento en mayo de 2012, con una tasa de interés fija de 10.15%;
- Bimbo 02-3- Emitidos el 2 de agosto de 2002 por \$1,150, con vencimiento en agosto de 2009, con una tasa de interés fija de 11%;
- Bimbo 02-4- Emitidos el 2 de agosto de 2002 por \$1,850, con vencimiento en agosto de 2008, con una tasa de interés de Cetes de 182 días, más 97 puntos base, que al 31 de diciembre de 2003 equivalía al 6.81% anual

6,500

6,968

Préstamos directos - El 2 de febrero de 1996, la Compañía contrató un financiamiento con el IFC por 140 millones de dólares americanos, integrado por 3 pagarés. Los pagarés "A" y "B" devengan intereses a una tasa fija anual del 8.74% y el pagaré "C" una tasa variable de LIBOR a 6 meses, pagaderos semestralmente. El plazo de financiamiento es a 12 años mediante 11 amortizaciones anuales de capital a partir de febrero de 1998 para los pagarés "A" y "B" y 10 años para el pagaré "C". Este último pagaré fue liquidado anticipadamente el pasado 12 abril de 2002. Por lo anterior, el saldo de este préstamo al 31 de diciembre de 2003 es de 59 millones de dólares americanos

663

783

Otros - Algunas subsidiarias tienen contratados otros préstamos directos, con vencimientos que van del 2005 al 2009 y generan intereses a diversas tasas

	17	119
	8,719	12,292

Menos – Porción circulante de la deuda a largo plazo

	(449)	(187)
--	-------	-------

Deuda de largo plazo

	\$ 8,270	\$ 12,105
--	----------	-----------

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

9) Obligaciones laborales al retiro y previsión social

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

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

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

El costo neto del período se integra por:

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

Las tasas reales utilizadas en los cálculos actuariales son:

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

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

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

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

El costo neto del período se integra por:

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

A continuación se muestra un resumen de los supuestos utilizados:

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

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

10) Capital contable

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

	Número de acciones	Valor nominal	Efecto de actualización	Total
Capital fijo Serie A	<u>1,175,800,000</u>	\$ <u>1,902</u>	\$ <u>4,922</u>	\$ <u>6,824</u>
Total de acciones	<u>1,175,800,000</u>	1,902	4,922	6,824

	Número de acciones	Valor nominal	Efecto de actualización	Total
Reserva para recompra de acciones		600	47	647
Utilidades retenidas		3,051	11,008	14,059
Insuficiencia en la actualización del capital contable		-	(4,138)	(4,138)
Efecto acumulado de impuesto sobre la renta diferido		(1,747)	(281)	(2,028)
Interés minoritario		<u>379</u>	<u>14</u>	<u>393</u>
Total		<u>\$ 4,185</u>	<u>\$ 11,572</u>	<u>\$ 15,757</u>

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

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

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

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

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

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

11) Saldos y operaciones en moneda extranjera

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

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

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

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

	2003	2002
Ventas de exportación	<u>92</u>	<u>65</u>
Compras de importación	<u>27</u>	<u>31</u>

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

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

12) Transacciones y saldos con partes relacionadas

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

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

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

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

13) Otros gastos, Neto

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

14) Entorno fiscal

Impuesto sobre la renta, impuesto al activo y participación de los trabajadores en las utilidades en México - Las compañías establecidas en México están sujetas al impuesto sobre la renta (ISR) y al impuesto al activo (IMPAC). El ISR se calcula considerando como gravables o deducibles ciertos efectos de la inflación, tales como la depreciación calculada sobre valores en precios constantes, así como la deducción de compras en lugar del costo de ventas, lo que permite deducir costos actuales, y se acumula o deduce el efecto de la inflación sobre ciertos pasivos y activos monetarios a través del ajuste anual por inflación, el cual es similar al resultado por posición monetaria.

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

Por otra parte, el IMPAC se causa a razón del 1.8% sobre un promedio neto de la mayoría de los activos (a valores actualizados) y de ciertos pasivos, y se paga únicamente por el monto en que exceda al ISR del año, no existiendo IMPAC a pagar en 2003 y 2002 sobre una base consolidada. Cuando en algún ejercicio resulte IMPAC en exceso de ISR, se podrá acreditar contra dicho exceso el importe en el que el ISR hubiera excedido al IMPAC en los tres ejercicios inmediatos anteriores y cualquier pago que se efectúe es recuperable contra el monto en que el ISR exceda al IMPAC en los diez ejercicios subsecuentes.

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

Impuesto sobre la renta en otros países - Las compañías subsidiarias establecidas en el extranjero, calculan el impuesto sobre la renta sobre los resultados individuales de cada subsidiaria y de acuerdo con los regímenes específicos de cada país. EUA cuenta con autorización para la presentación de una declaración de impuesto sobre la renta consolidada.

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

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

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

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

15) Partida extraordinaria

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

16) Compromisos

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

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

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

17) Información por área geográfica

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

	2 0 0 3				
	México	EUA	OLA	Eliminaciones de consolidación	Total
Ventas netas	\$ <u>31,548</u>	\$ <u>12,843</u>	\$ <u>3,076</u>	\$ <u>(804)</u>	\$ <u>46,663</u>
Utilidad (pérdida) de operación	\$ <u>3,864</u>	\$ <u>(426)</u>	\$ <u>(141)</u>	\$ <u>18</u>	\$ <u>3,315</u>
Utilidad neta consolidada	\$ <u>3,621</u>	\$ <u>(3,052)</u>	\$ <u>(216)</u>	\$ <u>646</u>	\$ <u>999</u>
Depreciación y amortización	\$ <u>1,022</u>	\$ <u>306</u>	\$ <u>161</u>	\$ <u>-</u>	\$ <u>1,489</u>
Utilidad de operación, más depreciación y amortización (EBITDA)	\$ <u>4,886</u>	\$ <u>(120)</u>	\$ <u>20</u>	\$ <u>18</u>	\$ <u>4,804</u>
Activos totales	\$ <u>17,521</u>	\$ <u>10,363</u>	\$ <u>2,631</u>	\$ <u>-</u>	\$ <u>30,515</u>
Pasivos totales	\$ <u>9,546</u>	\$ <u>4,470</u>	\$ <u>742</u>	\$ <u>-</u>	\$ <u>14,758</u>
	2 0 0 2				
	México	EUA	OLA	Eliminaciones de Consolidación	Total
Ventas netas	\$ <u>29,716</u>	\$ <u>12,001</u>	\$ <u>3,207</u>	\$ <u>(574)</u>	\$ <u>44,350</u>
Utilidad (pérdida) de operación	\$ <u>3,323</u>	\$ <u>34</u>	\$ <u>(333)</u>	\$ <u>(41)</u>	\$ <u>2,983</u>
Utilidad neta consolidada	\$ <u>2,062</u>	\$ <u>(795)</u>	\$ <u>(658)</u>	\$ <u>424</u>	\$ <u>1,033</u>
Depreciación y amortización	\$ <u>1,049</u>	\$ <u>253</u>	\$ <u>141</u>	\$ <u>-</u>	\$ <u>1,443</u>
Utilidad de operación, más depreciación y amortización (EBITDA)	\$ <u>4,372</u>	\$ <u>287</u>	\$ <u>(192)</u>	\$ <u>(41)</u>	\$ <u>4,426</u>
Activos totales	\$ <u>17,900</u>	\$ <u>13,495</u>	\$ <u>2,808</u>	\$ <u>-</u>	\$ <u>34,203</u>
Pasivos totales	\$ <u>13,337</u>	\$ <u>5,125</u>	\$ <u>791</u>	\$ <u>-</u>	\$ <u>19,253</u>

18) Nuevo pronunciamiento contable

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

* * * * *