



EN CAMINO POR LA RUTA PLANEADA

Informe Anual 2002



Grupo Bimbo es una de las empresas de panificación más grandes a nivel mundial por sus volúmenes de producción y ventas. Líder en el continente americano, cuenta con más de 77 plantas y 950 centros de distribución localizados de manera estratégica en 14 países de América y Europa. Sus líneas de productos incluyen pan de caja, bollería, galletas, pasteles, tortillas, tostadas, botanas saladas y confitería, entre otros.

Grupo Bimbo tiene una de las redes de distribución más extensas del mundo, con una flotilla de más de 29,000 unidades de reparto y una plantilla laboral superior a 72,000 colaboradores. Produce una gama de más de 3,600 productos bajo 100 marcas de reconocido prestigio.

FORTALEZAS SIGNIFICATIVAS

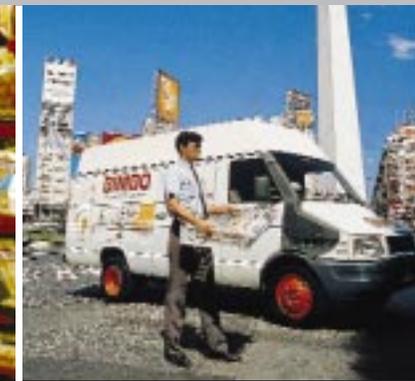
- Excelente posicionamiento de marca en los mercados en donde participa.
- Atención a más de 600,000 puntos de venta, con 25,000 rutas.
- Extenso y permanente control sobre la calidad, seguridad, frescura y presentación de sus productos.
- Cuenta con más de 180 certificaciones iso 9000 y 72 certificaciones HACCP.

DIVISIONES

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

ACTIVIDAD BURSÁTIL

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



BIMBO, S.A. DE C.V.

BARCEL, S.A. DE C.V.

BIMBO BAKERIES USA, INC.

ORGANIZACION LATINOAMERICA

SEDE: México, D.F.

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

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

SEDE: Lerma, Edo. de México

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

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

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

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

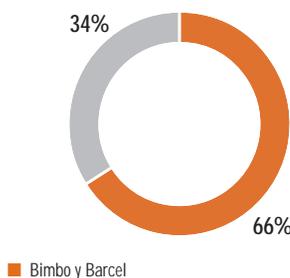
PRINCIPALES MARCAS
Oroweat, Mrs Baird's, Bimbo, Entenmann's, Thomas', Tía Rosa, Marinela, Francisco, Old Country.

SEDE: Buenos Aires, Argentina.

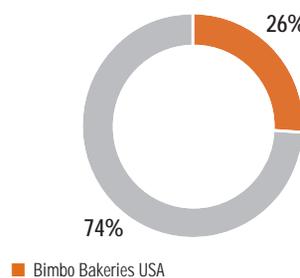
PRINCIPALES PRODUCTOS
Pan blanco y pan dulce, bollería, panquelería, galletas, pastelería, alfajores, tortillas y bases para pizza.

PRINCIPALES MARCAS
Bimbo, Marinela, Plus Vita, Pullman, Ideal, Holsum, Trigor, Pyc, Bontrigo, Cena.

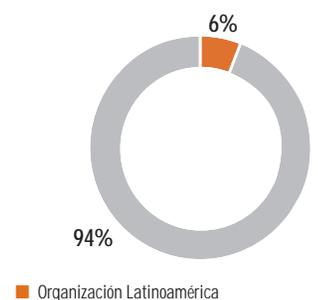
PERFIL DE VENTAS BIMBO Y BARCEL
Porcentaje sobre Ventas Netas Consolidadas



PERFIL DE VENTAS BBU
Porcentaje sobre Ventas Netas Consolidadas



PERFIL DE VENTAS OLA
Porcentaje sobre Ventas Netas Consolidadas



Nota: El 2% restante de las Ventas Netas Consolidadas corresponde a otras ventas realizadas en México

EN CAMINO POR LA RUTA PLANEADA

Grupo Bimbo abre nuevos caminos y realiza profundos cambios estructurales para avanzar en la modernización, e incrementar la competitividad y productividad de sus operaciones en todos los mercados.

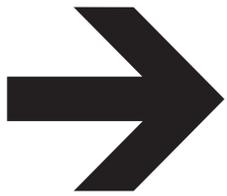
Esta es la ruta planeada para consolidar su posición como empresa de clase mundial, líder internacional en la industria de la panificación. →

GRUPO BIMBO EN EL MUNDO



INDICE

Datos Financieros y Operativos Sobresalientes 2 → Mensajes del Presidente del Consejo y del Director General 4 → Cambio estructural: visión de futuro 8 → Consolidación de operaciones en Estados Unidos 10 → Latinoamérica: valioso aprendizaje 12 → Revitalización de marcas y estrategias 14 → Tecnología para el cambio 16 → Compromiso con la gente y la comunidad 18 → Comité Directivo 20 → Análisis de la Administración 21 → Estados Financieros 26 →

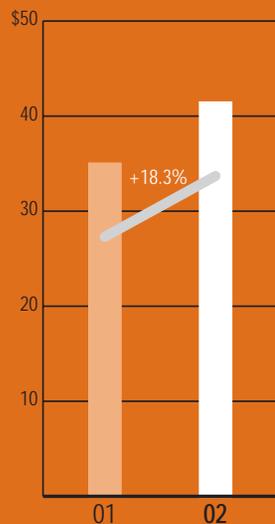


DATOS FINANCIEROS Y OPERATIVOS SOBRESALIENTES

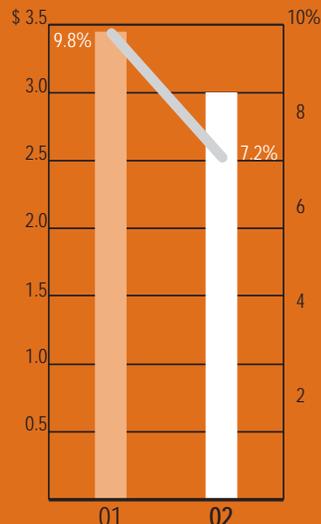
| | 2002 | (%) | 2001 | (%) | Variación (%) |
|--------------------------------------|--------|-------|--------|-------|---------------|
| Ventas Netas | 41,373 | 100.0 | 34,968 | 100.0 | 18.3 |
| Utilidad Bruta | 22,217 | 53.7 | 19,260 | 55.1 | 15.4 |
| Utilidad de Operación | 2,997 | 7.2 | 3,444 | 9.8 | (13.0) |
| Costo Integral de Financiamiento | 691 | 1.7 | 298 | 0.9 | n.a. |
| Utilidad antes de Impuestos | 1,764 | 4.3 | 2,766 | 7.9 | (36.2) |
| Utilidad Neta Mayoritaria | 973 | 2.4 | 1,654 | 4.7 | (41.2) |
| Utilidad de Operación más | | | | | |
| Depreciación y Amortización (UAFIDA) | 4,410 | 10.7 | 4,828 | 13.8 | (8.7) |

* Cifras en millones de pesos constantes al 31 de diciembre de 2002, preparadas de conformidad con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados en México.

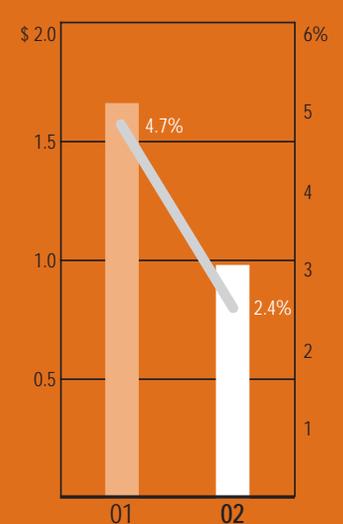
VENTAS NETAS
(miles de millones de pesos)
— crecimiento



UTILIDAD DE OPERACION
(miles de millones de pesos)
— margen

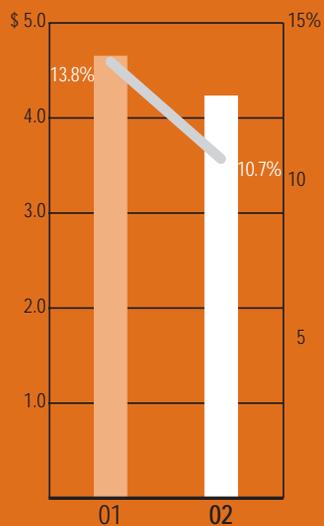


UTILIDAD NETA MAYORITARIA
(miles de millones de pesos)
— margen

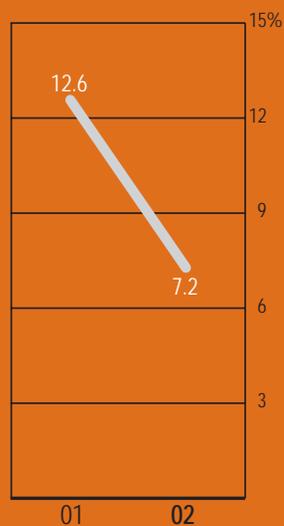


| | 2002 | 2001 | Variación (%) |
|--|-----------|-----------|---------------|
| Activo Total | 31,719 | 23,781 | 33.4 |
| Pasivo Total | 17,773 | 10,392 | 71.0 |
| Deuda con Costo | 11,647 | 5,254 | n.a. |
| Capital Contable Consolidado | 13,946 | 13,389 | 4.2 |
| Deuda Neta / UAFIDA | 2.1 | 0.9 | |
| Deuda Neta / Capital Contable Consolidado | 0.7 | 0.3 | |
| Utilidad Neta Mayoritaria / Capital Contable Mayoritario | 7.2% | 12.6% | |
| Utilidad Básica por Acción Ordinaria | 0.83 | 1.25 | |
| Promedio Ponderado de Acciones en Circulación (000's) | 1,175,821 | 1,321,642 | |

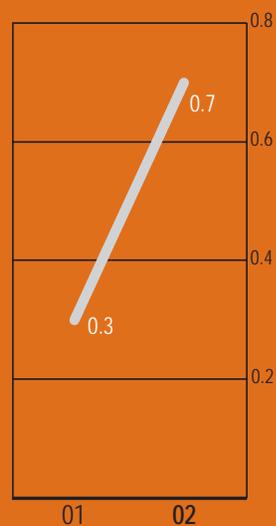
UAFIDA
(miles de millones de pesos)
— margen

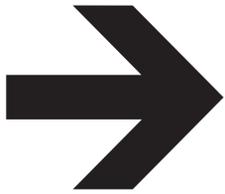


UTILIDAD NETA MAYORITARIA / CAPITAL CONTABLE MAYORITARIO
(porcentaje)
— margen



DEUDA NETA / CAPITAL CONTABLE CONSOLIDADO
(veces)
— margen





MENSAJE DEL PRESIDENTE DEL CONSEJO

Como era de esperarse, las condiciones del entorno nacional e internacional durante el año 2002, influyeron de nuevo en el desempeño y resultados de nuestras operaciones.

Por otra parte, durante este ejercicio se llevó a cabo la parte sustancial de la reorganización administrativa y la actualización del área de sistemas.

En consecuencia, los resultados se vieron afectados en parte por la desaceleración económica generalizada y por los fuertes gastos derivados del cambio estructural, indispensable para adecuarnos a las nuevas necesidades que exige nuestro entorno.

Aunque se observa un importante aumento en las ventas, éste se deriva en gran parte de las adquisiciones que se llevaron a cabo en el período.

En este ejercicio de 2002:

Nuestras ventas fueron de

\$ 41,373 M de pesos 18.3%/01

La utilidad de operación

\$ 2,997 M de pesos (13.0%)/01

La utilidad neta

\$ 1,003 M de pesos (40.4%)/01

La utilidad sobre el capital contable 7.2%

Y el crecimiento en ventas, por regiones, fue:

México 6.3%

EE.UU. 73.3% (sin Weston (4.0%)/01)

Latinoamérica 6.8%

El pasivo con costo fue de \$11,647 M de pesos.

Con cinco meses de anticipación llevamos a cabo la liquidación total del crédito puente por 610 millones de dólares, contratado en marzo del 2002, para financiar la adquisición de las operaciones de George Weston, Ltd., en la región oeste de los Estados Unidos. Los recursos utilizados en esta operación se obtuvieron de transacciones en el mercado local de deuda, para lograr el refinanciamiento a largo plazo del pasivo adquirido y financiar las

nuevas operaciones en los Estados Unidos. Con estas colocaciones logramos distribuir los vencimientos de deuda en el largo plazo y redujimos los riesgos inherentes al mercado cambiario.

Nuestras operaciones en México, como se puede observar por los datos de ventas y los resultados, son a nuestro juicio satisfactorias, si tomamos en cuenta las condiciones económicas por las que atraviesa el país. Nuestro proyecto de distribución al detalle, Abastex, no está resultando como se esperaba, lo que se tradujo en fuertes pérdidas; por el contrario, las operaciones de Barcel presentaron buenos resultados.

Como se apuntó con anterioridad, un acontecimiento relevante fue la adquisición de las operaciones en el oeste de Estados Unidos, por un monto de 610 millones de dólares, cifra que representa la inversión más cuantiosa de Grupo Bimbo en toda su historia. La transacción reafirma el compromiso con nuestro negocio central, la panificación, y nos coloca como líderes en el oeste de aquel país y entre las cuatro primeras empresas de su tipo en el mercado más grande del mundo.

Si no tomamos en cuenta lo anterior, nuestras ventas y resultados en ese país tuvieron cierta restricción derivada del esfuerzo de integración de la primera con Bimbo Bakeries USA, Inc.

Por lo que respecta a Centro y Sudamérica, debemos comentar que si bien en Centroamérica conseguimos avances importantes, los cuales nos permiten pensar que se han resuelto los principales obstáculos, en el Cono Sur se agravaron los problemas, sobre todo por la situación de Argentina, Venezuela y Brasil.

En Colombia, a pesar del difícil entorno que vive el país, avanzamos en ciertos aspectos que nos hacen ver la situación con más optimismo.

En el importante tema de la calidad continuamos con la certificación en ISO 9000 y en HACCP (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control), un nuevo y riguroso sistema para el manejo seguro de alimentos adoptado



Roberto Servitje S.
presidente del consejo

Daniel Servitje M.
director general

por la Administración de Alimentos y Medicinas de los Estados Unidos (FDA). En la industria de alimentos Grupo Bimbo es pionero en la adopción del HACCP, con certificados en 8 de sus plantas, así como en 72 líneas de producción en EE.UU., México y América Latina, mientras que tenemos acumulados más de 180 procesos certificados con ISO 9000.

El 2002 se caracterizó, además, por sustanciales avances en otra de las grandes metas corporativas: el cambio estructural.

Dentro de este proceso, al inicio del año integramos a todas nuestras empresas de México bajo dos razones sociales: Bimbo, S.A. de C.V. y Barcel, S.A. de C.V., lo cual nos permitirá aprovechar muchas sinergias, con destacados ahorros.

En años anteriores mencionamos que los objetivos del Grupo siempre han sido fijados con una visión a largo plazo. Aunque nos interesa y ocupa de manera importante la consecución de buenos resultados, año con año, nunca supeditamos a ellos el crecimiento y la adecuación necesaria que nos den garantías para el futuro.

En el Consejo de Administración, el cual me honra presidir, estamos convencidos que a pesar de estos tiempos difíciles de la economía mundial, vamos por buen camino y con fundadas esperanzas de alcanzar nuestras metas.

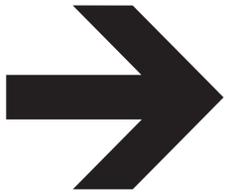
Debido a que la empresa es intensiva en personal, siempre resulta motivo de satisfacción comentar que la importante relación laboral sigue siendo excelente; las revisiones de contratos laborales en las distintas plantas se llevaron a cabo con equidad y armonía.

También me complace informar la creación de “Reforestamos México, A. C.”, institución que tiene como objetivo ayudar a preservar la riqueza forestal de México. Entre sus operaciones iniciales están la búsqueda de zonas estratégicas para la conservación de selvas y bosques, así como la promoción de distintas maneras de sembrar y cuidar nuevos árboles. Con independencia de lo anterior, el Grupo continúa su antigua política de destinar un porcentaje de las utilidades del ejercicio a obras sociales, sobre todo en las áreas de la educación y el campo.

Estamos convencidos: los esfuerzos y costosas inversiones realizadas sobre todo en los dos últimos años, que de alguna manera culminarán en el 2003, incrementarán nuestra productividad en el futuro inmediato, sentarán las bases para el crecimiento, nos permitirán aprovechar mejor las oportunidades y generarán un valor económico agregado, para ayudarnos a consolidar nuestra posición de empresa productiva y responsable.

Por último, deseo agradecer a todos nuestros colaboradores su entrega y confianza, y al Consejo de Administración su orientación y decidido apoyo.

Roberto Servitje S.
presidente del consejo de administración



MENSAJE DEL DIRECTOR GENERAL

Durante el 2002 conseguimos grandes avances en nuestra meta corporativa: el cambio estructural. Vivimos la etapa más intensa del proceso. Estamos evolucionando hacia una estructura con menores costos de fabricación y distribución, más competitiva, para operar el negocio con una visión integral y aprovechar las nuevas tecnologías, a fin de servir mejor a nuestros clientes.

Con dicha intención logramos un avance de casi el 80 por ciento en la implementación del proyecto Bimbo XXI, plataforma tecnológica de sistemas cuyo objetivo es englobar y unificar todas las operaciones de fabricación, venta y distribución en México, Estados Unidos, Centro y Sudamérica.

En el proyecto para equipar a nuestra fuerza de ventas con computadoras de mano (hand helds) obtuvimos un avance cercano al 70%, con más de 15,200 hand helds entregadas. El proyecto, que concluirá durante el primer semestre del 2003, mostró ya su impacto favorable en la productividad de las rutas y en el control de las mismas.

En el aspecto comercial reorganizamos nuestra distribución para especializarnos por canales. Esta nueva estructura nos facilitará responder con precisión y oportunidad a las necesidades específicas de los mercados. Como resultado de este proceso y de la adquisición de nuevas operaciones en Norteamérica, este año abrimos 2,500 nuevas rutas y ofrecimos nuestros servicios a 130,000 nuevos clientes.

Otro hecho relevante fue la compra de Oroweat y su integración con el resto de Bimbo Bakeries USA, Inc., lo cual nos ha permitido acceder a nuevos mercados e integrar varias marcas premium, de alto valor, a nuestra cartera de productos.

Un importante proyecto de investigación y desarrollo que logró un avance sustancial es el de Larga Vida, el cual

consiste en ampliar la vida de anaquel de algunos de nuestros principales productos. Sus efectos redundarán, a corto plazo, en más bajos costos de distribución y en menor agotamiento y devolución por vencimiento del producto, con un incremento en los márgenes.

Durante este año, a la par de realizar profundos cambios en las operaciones del Grupo, logramos incrementar fuertemente nuestras ventas. Como era de esperarse, los resultados del Grupo se vieron afectados por la pesada carga de los proyectos en ejecución, al igual que por el incremento en el precio de materias primas clave.

Con la intención de hacer más eficientes nuestras operaciones, realizamos diversos gastos no recurrentes, que afectaron los márgenes, tales como los relacionados con la venta de rutas en Texas a operadores independientes, el cierre de las plantas de Dallas y la de chocolates en Viena, y de una de las iniciativas de distribución de Abastex en la Ciudad de México.

Cabe resaltar la imagen de solidez que Grupo Bimbo ha logrado mantener en los mercados financieros, donde el año pasado colocamos de manera exitosa bonos de deuda en el mercado mexicano, reduciendo así el riesgo cambiario. Estos recursos se utilizaron para liquidar con anticipación el crédito puente solicitado para la adquisición de Oroweat, estructurando nuestra deuda a largo plazo.

Dentro de las actividades promocionales y publicitarias, la más destacada fue el torneo Futbolito Bimbo, que realizamos por primera vez en toda América Latina con un impacto positivo a nivel regional.

Siguiendo las tendencias del mercado, nuestras estrategias de marcas buscan posicionarnos en la mente del consumidor, cada vez con mayor impulso, como una empresa comprometida con la nutrición y la salud a través del deporte.

El rediseño de Bimbo, nuestra principal marca, y de la legendaria figura del Osito causó un gran impacto en el mercado. La amabilidad y fuerza de este personaje constituyen una valiosa herramienta de comunicación.

Como resultado de estos esfuerzos y de una larga trayectoria publicitaria, la marca Bimbo es hoy en día una de las cinco más apreciadas y reconocidas en América Latina, según un estudio reciente de la empresa Interbrand.

En México, las operaciones de Bimbo, Marinela y Barcel arrojaron resultados sobresalientes, mientras que Ricolino logró mantener su participación de mercado a pesar de la contracción del mercado de la confitería. Estos resultados se debieron en gran medida a los exitosos lanzamientos de nuevos y distintos productos, como la Cajeta a la Irlandesa, Takis Salsa Brava, Chocolina, las barras Bran Frut, el Pan de Papa, el pan Balance Xtreme y el pan tostado Doble Fibra.

En Estados Unidos el mercado sufrió una caída en el consumo. Para contrarrestarlo, la empresa realizó una serie de iniciativas que incluyeron el desarrollo de nuevos productos, como los panes Honey 7 Grain y Sugar Free de Mrs Baird's y Country Wheat de Oroweat, además del lanzamiento de productos de las marcas Bimbo y Marinela que ya estaban disponibles en México, y del rediseño de la línea de pan dulce y pasteles de Mrs Baird's. Por otra parte, se llevó a cabo la conversión de rutas a cerca de mil distribuidores independientes, importante iniciativa que permitirá reducir nuestra estructura de costos en esa región.

En nuestras operaciones de América Latina, a pesar de enfrentar un entorno difícil, incrementamos nuestros volúmenes en Brasil, Chile, Colombia, Perú y Centroamérica. En Argentina y Venezuela, debido a la crítica situación de estos países, nuestros volúmenes se deterioraron.

En Chile reestructuramos con éxito la red de distribución. En Colombia logramos mejorar el desempeño de la operación obteniendo resultados positivos, mientras que en Perú alcanzamos niveles de ventas y utilidades récord.

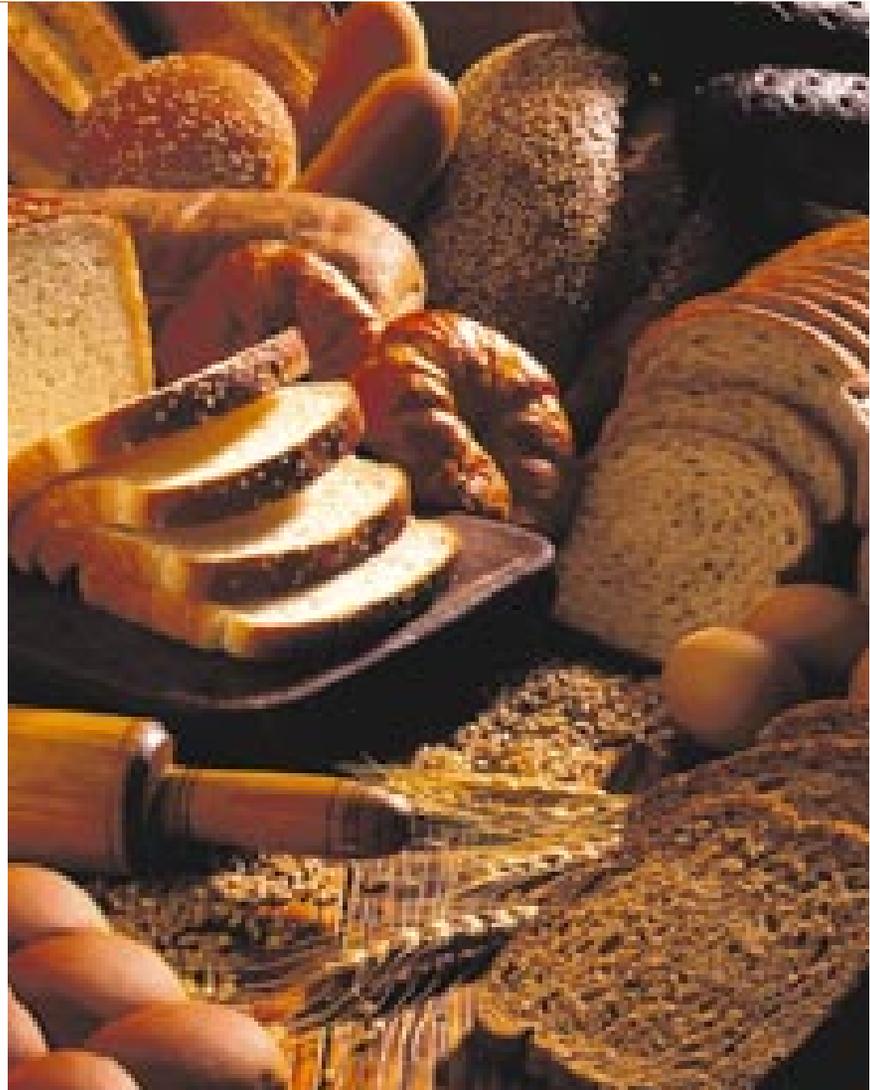
Los grandes proyectos de cambio incrementarán nuestra competitividad en el futuro inmediato, sentarán las bases para un mayor crecimiento y nos permitirán aprovechar mejor las oportunidades para expandir los negocios y elevar la rentabilidad.

El espíritu de cambio que imperó durante todo el año inyectó un nuevo y particular entusiasmo a todos los niveles de la organización. A nuestros colaboradores, clientes, proveedores e inversionistas, el más profundo y sincero agradecimiento por su comprensión y apoyo en esta crucial etapa.

Durante el 2003 esperamos que nuestras ventas crezcan aún más a través de lanzamientos de nuevos productos en todas las regiones; del desarrollo y penetración de las marcas orientadas a los mercados hispanos de Estados Unidos, además de concluir el proyecto de segmentación en nuestra fuerza de ventas para atender mejor a los canales de distribución, sobre todo en México.

Este es el camino que hemos planeado, en el que confiamos para alcanzar una más sólida posición financiera y recuperar nuestro ritmo de crecimiento.

Daniel Servitje M.
director general



AUTOPISTA TEHUACAN-OAXACA | MEXICO

“La sinergia es la acción simultánea de entidades separadas, que juntas tienen un efecto total mayor que la suma de sus efectos individuales.”
—Buchholz y Roth



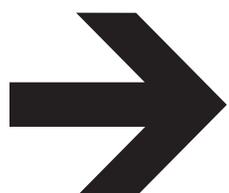
En el 2002, una importante revista de negocios reconoció nuevamente a Bimbo como la **EMPRESA MÁS ADMIRADA DE MÉXICO**.



Una nueva segmentación del mercado, por canales, permitirá una **MEJOR ATENCIÓN** al cliente y al consumidor.



La **RAPIDEZ** del cambio estructural se debe a la aportación de todos los colaboradores del Grupo.



CAMBIO ESTRUCTURAL: visión de futuro

En el 2002 Grupo Bimbo sembró profundos cambios estructurales, orientados a lograr una organización más ágil, funcional y competitiva.

El año inició con la fusión, en México, de las 40 empresas panaderas del Grupo en una sola: Bimbo, S.A. de C.V. De la misma manera, las plantas de botanas y dulces de Barcel, Ricolino y Coronado quedaron integradas bajo la firma Barcel, S.A. de C.V. En breve lapso se modernizó un modelo que tenía 50 años de operación, al pasar de un enfoque multiregional a uno multifuncional, para implantar una estructura más adecuada a las actuales circunstancias del entorno social y económico.

Bimbo, S.A. de C.V., se dividió en seis regiones: noroeste, norte, bajo, centro, sureste y región metropolitana del Distrito Federal. Asimismo, se incorporó a esta nueva organización la región Centroamérica, con operaciones en Costa Rica, Nicaragua, El Salvador, Guatemala y Honduras.

Por otro lado, el proyecto Larga Vida, con grandes ventajas económicas para el Grupo y cuyo objetivo es aumentar la vida de anaquel de los principales productos, logró un avance del 70%.

Se adoptó también, una nueva estrategia de distribución buscando la especialización por canal. Supermercados, detallistas y otros canales recibirán ahora una atención integral y directa de todas las marcas de Grupo Bimbo, con un por-

tafolio de productos adecuado a las necesidades y características de cada canal. Esta nueva visión permitirá aprovechar sinergias, reducir costos y lograr una mayor penetración en los mercados.

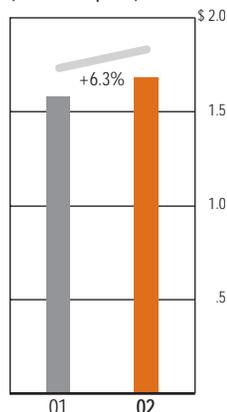
La nueva estructura se suma al proyecto Bimbo XXI, plataforma de sistemas que convertirá a Grupo Bimbo en una empresa más moderna, capaz de comunicarse, informar y administrar el conocimiento con un altísimo grado de eficiencia y productividad.

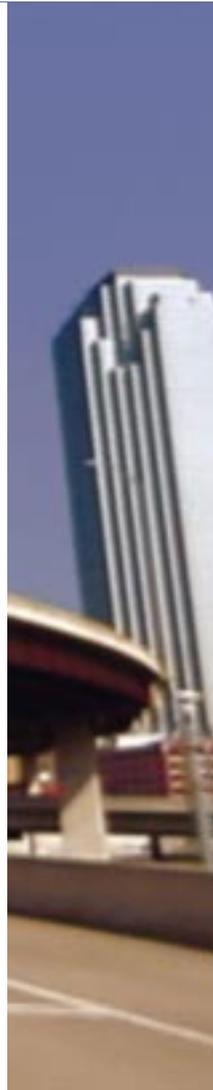
En este sentido, todos los nuevos sistemas persiguen el mismo objetivo: orientar a la empresa aún más hacia el consumidor y tener herramientas actuales, eficientes y rápidas, para sustentar la toma de decisiones certeras y oportunas.

CERTIFICACION DE CALIDAD Y SEGURIDAD

A lo largo del año continuaron las certificaciones en los procesos de calidad y seguridad de los productos del Grupo. Nuestras plantas mexicanas de Tijuana, Mexicali, Chihuahua, Monterrey y Hermosillo, así como la de Fort Worth, Texas y la de Santiago de Chile recibieron los certificados internacionales en seguridad alimenticia HACCP (por sus siglas en inglés) avalados por el American Institute of Baking y el Guelph Food Technology Centre de Canadá, colocándose a la vanguardia de seguridad alimentaria en el continente.

VENTAS POR RUTA
(millones de pesos)





WOODALL RODGERS FWY, DALLAS | TEXAS

*“El éxito es la suma de pequeños esfuerzos,
que se repiten día con día.”
—Robert Collier*



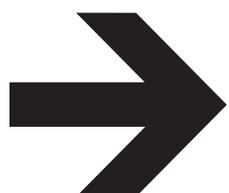
La adquisición en EU representa la **MAYOR INVERSIÓN EN LA HISTORIA** del Grupo.



En Texas se optó por la **CONVERSIÓN DE RUTAS** para reducir los gastos de distribución.



Bimbo es **PATROCINADOR OFICIAL** del equipo Mavericks de Dallas.



CONSOLIDACION

de operaciones en Estados Unidos

Al adquirir las operaciones de panificación de George Weston, Ltd. en la región oeste de los Estados Unidos, con una inversión de 610 millones de dólares -la más importante en su historia- Grupo Bimbo consolida su posición como uno de los líderes mundiales en la industria de la panificación.

La compra significó el acceso a marcas y productos líderes en el mercado estadounidense como Oroweat, Entenmann's, Thomas' y Boboli; convirtió a Bimbo Bakeries USA, Inc. (BBU) en la cuarta panificadora del país, líder en el oeste de los Estados Unidos, e impulsó el crecimiento de las ventas, que mostraron un incremento del 73.3% respecto a 2001.

La integración de estas nuevas operaciones marcha sobre ruedas. La organización llevó a cabo la consolidación de rutas en California y Texas, mientras que logró incrementar de manera importante la presencia de los productos Bimbo y Marinela en la región oeste del país.

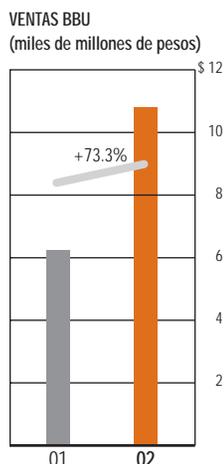
Durante el año se abrieron nuevas rutas para los productos de Bimbo, Marinela y Tía Rosa en Kansas, Washington, Oregon, Nebraska y Tennessee. Destacan los lanzamientos de exitosos productos, como los panes Honey 7 Grain, Sugar Free y 100% Whole Wheat Bread de Mrs Baird's, y Country Wheat de Oroweat, además del relanzamiento de la línea de pastelería de Mrs

Baird's con algunos productos que tienen gran éxito en México.

Otro hecho relevante fue la conversión de cerca de 1,000 rutas a distribuidores independientes en el estado de Texas, un proyecto que coloca a la empresa a la par de su competencia en cuanto a costos de distribución.

En la actividad promocional, Bimbo y Mrs Baird's tuvieron una visible presencia regional como patrocinadores de equipos de baloncesto y beisbol profesionales, como los "Mavericks" de Dallas, en donde participa el profesional mexicano Eduardo Nájera, los "Spurs" de San Antonio y los "Texas Rangers". Oroweat, por su parte, realizó una atractiva promoción con Stuart Little II, una popular película para niños.

Cabe destacar el exitoso proceso de integración de las nuevas operaciones a BBU, así como los avances logrados en la adopción de objetivos comunes bajo la misma visión de Grupo Bimbo, con valores y sistemas compartidos.





CARRETERA MENDOZA-ACONCAGUA | ARGENTINA

“En el momento en que dejas de aprender, dejas de ser líder.”
—Rick Warren



En Chile se llevó a cabo exitosamente la **REESTRUCTURACIÓN DE RUTAS**.



En Perú el pan tipo **PANETONE**, tradicional en la Navidad, registró un crecimiento en ventas del 42%.



Brasil logró un **CRECIMIENTO** de 24% en la venta de panes light.



LATINOAMERICA: valioso aprendizaje

La economía de Sudamérica cayó un 0.5% en el 2002. A pesar de la volatilidad que registró la región, sobre todo en Argentina, Venezuela y Brasil, Organización Latinoamérica (OLA) registró un incremento en sus ventas del 6.8% con relación al ejercicio anterior.

Las constantes devaluaciones durante el año, que en Argentina llegaron al 252%, causaron un doble impacto en las operaciones de OLA, ya que al cotizar la mayoría de sus insumos en dólares no pudo repercutir al consumidor la totalidad de los incrementos.

Para hacer frente a estas situaciones difíciles, OLA desarrolló estrategias tales como lanzamientos de nuevos productos y aprovechamiento de la capacidad instalada, para comenzar a exportar algunos productos únicos y exitosos desde Argentina hacia las regiones cercanas.

Dentro de los lanzamientos se pueden mencionar los Alfajores en Argentina, los Brownies y el pan Power Kids en Colombia, el pan Ideal Kids en Chile, además de una completa línea navideña de panes y pasteles de temporada en Perú. Las actividades promocionales sobresalientes se ligaron, sobretodo, a la Copa Mundial de Fútbol Corea-Japón 2002.

En el caso de Colombia y Perú, ambas operaciones mostraron un regreso a las utilidades. En Colombia, la empresa logró un muy buen

crecimiento del 7%, contra un aumento del PIB de sólo 1.5%.

En Chile también se obtuvieron resultados positivos. Las labores de distribución en el norte y sur del país, así como el transporte foráneo, fueron terciadas, a fin de reducir costos de operación.

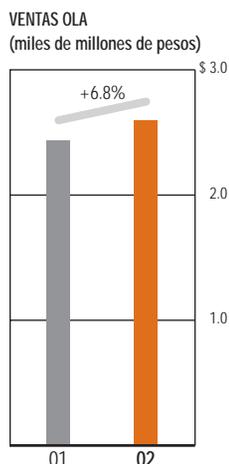
Brasil registró un año de gran inestabilidad económica, con una devaluación del 53% y una inflación del 13%, además de una feroz guerra de precios. La estrategia ha sido crear una línea de panes especiales con mayor valor agregado.

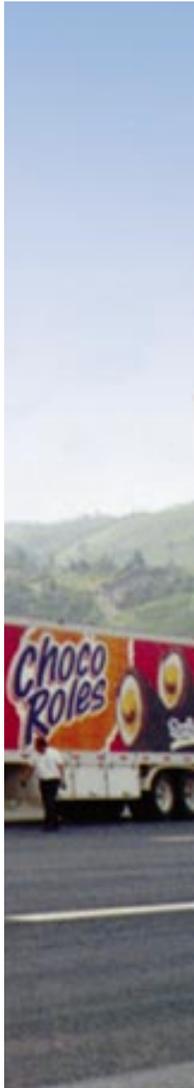
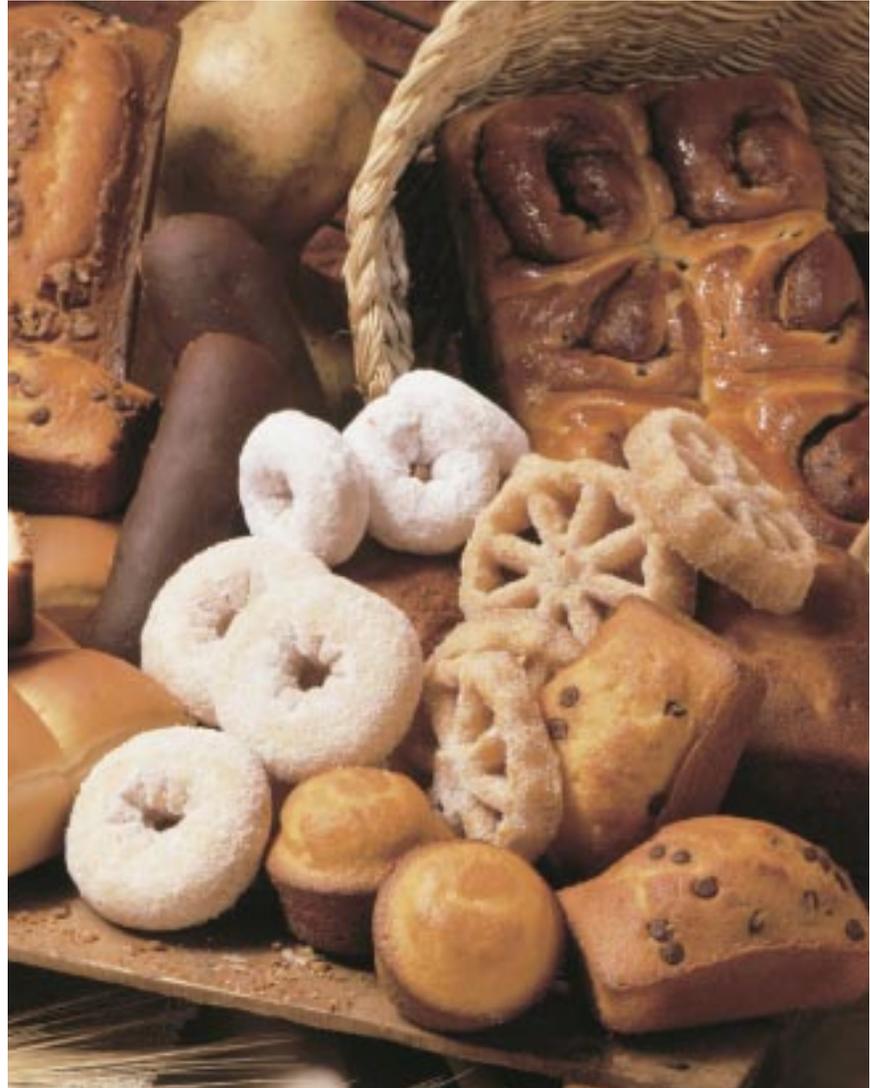
A pesar de la contracción que sufrió, Venezuela pudo reportar utilidades hasta el primer trimestre, pero los problemas del país provocaron una abrupta caída del mercado. En Argentina, por su parte, el mercado mostró una disminución en la demanda del 24%.

La capacidad de reaccionar ante acontecimientos en ocasiones extremos, proporcionó a la empresa una valiosa suma de experiencias para enfrentar la adversidad en cualquier otro mercado con iguales o similares condiciones.

CENTROAMERICA

Grupo Bimbo unificó operaciones en Centroamérica de acuerdo a sus estrategias globales, sin perder de vista la cultura y costumbres de cada país. El lanzamiento del Pan Doble Fibra en toda la región se llevó a cabo con mucho éxito.





CARRETERA MEXICO-QUERETARO | MEXICO

“El verdadero viaje de descubrimiento no consiste en buscar nuevos paisajes sino en tener nuevos ojos.”
—Marcel Proust



Para cubrir los segmentos juvenil e infantil se lanzaron **BIMBO EXTREME BALANCE** y el pan dulce **ORBITA**, entre otros.



Las estrategias de comunicación se dirigieron a resaltar el **VALOR NUTRITIVO** del pan.



Un estudio realizado por Interbrand reconoció a Bimbo como **LA MARCA MÁS VALIOSA** de México.



REVITALIZACION

de marcas y estrategias

MEXICO

En el año 2002, Grupo Bimbo creció en todas sus marcas bajo nuevas estrategias por categoría de productos, excepto en Ricolino, en donde a pesar de la contracción del mercado de confitería logró mantener su posición.

El diseño de la marca Bimbo vivió una revitalización. La nueva figura del Osito Bimbo, que ahora luce más amable y simpático, causó un impacto formidable en el mercado.

Las estrategias de publicidad, promoción, distribución y lanzamientos de nuevos productos se orientaron a impulsar el crecimiento de las marcas establecidas, a responder a los requerimientos del mercado y a los gustos del consumidor. La inversión publicitaria registró un año récord, que impactó los niveles de recordación de la marca Bimbo. En eventos como el Mundial de Fútbol Corea-Japón, Grupo Bimbo fue el anunciante número uno.

El Torneo Futbolito Bimbo reunió por primera vez a equipos de América Latina, incluido México. En este evento participaron más de 40,000 niños, en una convivencia familiar y deportiva sin precedentes.

En México se lanzaron al mercado nuevos productos como el Pan Tostado Doble Fibra, Bimbo Extreme Balance, Pan de Papa, Orbita-un rol snack- y la barra de frutas Bran Frut.

BARCEL

Botanas Barcel, cuya estrategia ha sido diferenciar sus productos frente a la competencia con un mayor valor agregado y mejor precio, tuvo un desempeño sobresaliente en el año, a pesar del comportamiento del mercado. El aumento en las ventas se debió también a lanzamientos de productos como los Takis Salsa Brava, Runners y Papatinas Chilix.

RICOLINO

El mercado de la confitería registró una contracción del 3.6%. Sin embargo, Ricolino prácticamente logró mantener su participación de mercado. La estrategia durante el año consistió en la depuración de la cartera de productos que el consumidor percibe como de bajo valor o que no son rentables y en el desarrollo de productos de mayor valor, como la nueva Chocolina, las Gomilocas y Pika-T de la marca CandyMax.

Cabe resaltar el convenio alcanzado en fecha reciente con The Wrigley Company, líder mundial en el mercado de goma de mascar, mediante el cual Ricolino se convierte en distribuidor exclusivo de sus productos en México.

CORONADO

La marca Coronado, con incrementos en volumen de dos dígitos, destacó con el lanzamiento de la Cajeta a la Irlandesa, la primera de su tipo en 70 años. Las ventas se apoyaron en la renovación de la marca.





VIÑA DEL MAR-REÑACA | CHILE

*“En el camino a la excelencia
no existen los límites de velocidad.”*
—David W. Johnson



El sistema **bimbo XXI** permitirá la colaboración, comunicación y transmisión del conocimiento a nivel continental.



En el proceso inicial se llegaron a colocar hasta **400 hand helds** por semana en nuestra fuerza de ventas.



Los nuevos sistemas permitirán tomar **decisiones de mercado** más certeras y oportunas.

TECNOLOGIA para el cambio

El sistema Bimbo XXI, base tecnológica que sustenta el cambio estructural de Grupo Bimbo, acumuló un avance importante del 80% en su implantación. Dicho sistema está basado en una plataforma Oracle con tecnología de internet, que abre infinitas posibilidades a la colaboración, la toma de decisiones y la transmisión de conocimiento a nivel interno y externo, además de unificar los sistemas de todo el Grupo.

Bimbo XXI incluye entre su piezas más importantes, al Sistema Comercial (Customer Relationship Management), herramienta que permite gestionar la operación comercial de la empresa, para crear una base de datos con la historia detallada de los distintos segmentos de mercado y de cada cliente.

La adopción de la computación móvil (hand held), otro instrumento indispensable para modernizar las ventas del Grupo, logró un avance importante, con un ritmo de implantación de cerca del 70% del total. Al cierre del año se habían entregado más de 15,200 de estos equipos individuales, fundamentales para prestar un mejor servicio al cliente y alimentar los sistemas estratégicos de inteligencia de mercado.

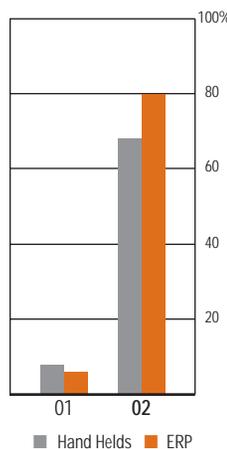
Su implantación concluirá durante el primer semestre del año. Sin embargo, los resultados ya se apreciaron al registrar información más precisa en tiempo real, de qué, cuánto y cómo compra cada cliente, lo cual permite atender con

gran detalle las ventas y desarrollar una actividad promocional más certera.

El objetivo es reunir el acervo de conocimientos y hacerlo accesible a los centros de operación, con el fin de asegurar el desarrollo de estrategias más exitosas, con base en datos y razonamientos correctos. Los beneficios de las nuevas tecnologías se empezarán a ver en los resultados a corto plazo.

Unificar todas las operaciones bajo una misma plataforma tecnológica cambia de forma radical la manera de trabajar de Grupo Bimbo, con un sentido de integración global y un espíritu abierto de colaboración, que promueve la generación de nuevas ideas y mejores prácticas de negocios.

AVANCE EN LA IMPLANTACION DEL ERP Y HAND HELDS (porcentaje)





CARRETERA MEXICO-CUERNAVACA | MEXICO

“Un camino de mil millas comienza con un paso.”
—Benjamin Franklin



Reforestamos México es una nueva Asociación Civil de Grupo Bimbo que busca conservar bosques y selvas del país.



Bimbo recibió un **reconocimiento especial** de la Secretaría de Energía de México por su esfuerzo en el ahorro de energía.



Un objetivo institucional es lograr un **fuerte posicionamiento** en los temas de alimentación, nutrición y salud.



COMPROMISO

con la gente y la comunidad

En el 2002, por segundo año consecutivo, el Centro Mexicano para la Filantropía otorgó a Grupo Bimbo el reconocimiento como Empresa Socialmente Responsable.

Entre las instituciones y proyectos que recibieron el apoyo del Grupo durante este año están: la Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural, Impulsa (antes DESEM), el Instituto Crisol, la Escuela Bancaria y Comercial, la Fundación Ronald McDonald, la Cruz Roja Mexicana, el Hospital Infantil Federico Gómez, diversas organizaciones que respaldan a niños de la calle y a comunidades Tarahumara de la Sierra de Chihuahua, en el norte de México. Bimbo otorgó también un apoyo especial a 25,000 familias damnificadas por el Huracán Isidore, que azotó al sureste de México, y dio un especial respaldo al Papalote Museo del Niño de la Ciudad de México.

Con el apoyo de todos sus colaboradores, Grupo Bimbo creó Reforestamos México, A. C., cuyo objetivo es desarrollar campañas de reforestación y revertir, en la mayor medida posible, la terrible pérdida anual de 600 mil hectáreas de bosque en México a través de la conservación de sus bosques y selvas.

Una actividad importante, que se realizó en coordinación con la Secretaría de Energía de México, fue el evento "Ahorro de energía, una experiencia a multiplicar", con la finalidad de dar a

conocer a nuestros clientes, proveedores y otras empresas, las innovaciones más rentables y mejores prácticas tecnológicas, probadas y aplicadas en el Grupo, para disminuir el consumo de recursos energéticos.

Como parte del programa de difusión a nivel escolar, las visitas de estudiantes a las plantas en México, Estados Unidos, Centro y Sudamérica rompieron récord. Esta labor permite al Grupo Bimbo acercarse a sus consumidores, presentes y futuros, además de difundir su imagen y valores empresariales.

NUTRICION Y SALUD

Uno de los grandes objetivos del cambio institucional en Grupo Bimbo es ser reconocido por su fuerte posicionamiento en los temas relacionados con la alimentación, y ser identificado por el consumidor por su compromiso social en pro de la nutrición y la salud.

Una estrategia exitosa ha sido la de apoyar campañas de diversas instituciones para prevenir enfermedades relacionadas con la nutrición, como la osteoporosis y la obesidad.

El Grupo promovió a través de diversos medios la importancia nutrimental del pan. Nutrinotas, boletín internacional que Bimbo envía a clientes y consumidores, abordó temas relacionados con la alimentación mediante atinadas colaboraciones de reconocidos especialistas en la materia.



IMAGEN DE LA NUEVA
ASOCIACION CIVIL DEL GRUPO



COMITE DIRECTIVO

DANIEL SERVITJE MONTULL

Director General

Terminó su maestría en Administración en Stanford. Prestó sus servicios en Grupo Cifra antes de entrar a Bimbo. Forma parte del Grupo desde 1987, donde ha ocupado puestos como Subdirector de Organización Bimbo, Director de Organización Marinela y Vicepresidente de Grupo Bimbo. Es Consejero de Coca Cola Femsa, Banamex y Ficsac.

REYNALDO REYNA RODRIGUEZ

Director General Corporativo

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

JAVIER AUGUSTO GONZALEZ FRANCO

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

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

GUILLERMO QUIROZ ABED

Director de Finanzas

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

FERNANDO SOTOMAYOR SAAD

Director de Nuevos Negocios.

Estudió Administración de Empresas en la Universidad La Salle y es egresado del Programa de Alta Dirección de Empresas del IPADE. Se unió al Grupo en 1979 ocupando cargos como Subgerente General de Panificación Bimbo, Gerente General de Bimbo en Toluca y Gerente General de Productos Marinela.

RAFAEL VELEZ VALADEZ

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

(México y Centroamérica)

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

JUAN MULDOON-BARRENA

Director General de Bimbo Bakeries USA, Inc. (BBU)

Estudió Administración de Empresas en la Universidad Iberoamericana. Ingresó al Grupo en 1990 ocupando diversos puestos en el corporativo. En 1992 fue designado Gerente General en Ideal, S.A., pasando a ser Subdirector en Organización Latinoamérica de 1996 hasta 1998.

GABINO GOMEZ CARVAJAL

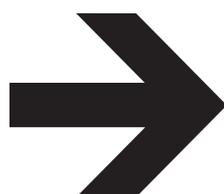
Director General de Organización Latinoamérica (OLA)

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

JAVIER MILLAN DEHESA

Director de Personal y Relaciones

Licenciado en Filosofía y en Administración de Empresas. Es egresado del Programa de Alta Dirección de Empresas del IPADE. Ha colaborado con el Grupo durante 24 años ocupando los puestos de Jefe de Desarrollo, Gerente de Personal y Relaciones en Productos Marinela y Gerente Corporativo.



ANALISIS DE LA ADMINISTRACION

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

A) Resultados de Operación

La siguiente tabla es un resumen de los principales renglones de los Estados Financieros Consolidados de Grupo Bimbo, S.A. de C.V., en los periodos indicados:

| | 2002 | (%) | 2001 | (%) | Var. (%) |
|--|-----------|-------|-----------|-------|----------|
| Ventas Netas | 41,373 | 100.0 | 34,968 | 100.0 | 18.3 |
| México | 27,964 | 67.6 | 26,297 | 75.2 | 6.3 |
| Estados Unidos | 10,810 | 26.1 | 6,238 | 17.8 | 73.3 |
| Latinoamérica | 2,599 | 6.3 | 2,433 | 7.0 | 6.8 |
| Costo de Ventas | 19,156 | 46.3 | 15,708 | 44.9 | 22.0 |
| Utilidad Bruta | 22,217 | 53.7 | 19,260 | 55.1 | 15.4 |
| Gastos de Operación | 19,220 | 46.5 | 15,816 | 45.2 | 21.5 |
| Utilidad de Operación | 2,997 | 7.2 | 3,444 | 9.8 | (13.0) |
| México | 3,207 | | 3,612 | | (11.2) |
| Estados Unidos | 30 | | (53) | | n.a. |
| Latinoamérica | (240) | | (115) | | n.a. |
| Costo Integral de Financiamiento | 691 | 1.7 | 298 | 0.9 | n.a. |
| Otros Gastos (Ingresos) Neto | 542 | 1.3 | 380 | 1.1 | 42.6 |
| Provisión para impuestos y PTU | 815 | 2.0 | 1,124 | 3.2 | (27.5) |
| Participación en los resultados de | | | | | |
| Subsidiarias y Asociadas no Consolidadas | 54 | 0.1 | 40 | 0.1 | 35.0 |
| Participación Minoritaria | 30 | 0.1 | 28 | 0.1 | 7.1 |
| Utilidad Neta Mayoritaria | 973 | 2.4 | 1,654 | 4.7 | (41.2) |
| UAFIDA | 4,410 | 10.7 | 4,828 | 13.8 | (8.7) |
| México | 4,226 | | 4,645 | | (9.0) |
| Estados Unidos | 283 | | 143 | | 97.9 |
| Latinoamérica | (99) | | 40 | | n.a. |
| Efectivo e Inversiones Temporales | 2,318 | | 811 | | n.a. |
| Activo Fijo Neto | 15,444 | | 14,683 | | 5.2 |
| Activo Total | 31,719 | | 23,781 | | 33.4 |
| Préstamos Bancarios y | | | | | |
| Porción Circulante de la Deuda a LP | 355 | | 406 | | (12.6) |
| Deuda a LP | 11,292 | | 4,848 | | n.a. |
| Pasivo Total | 17,773 | | 10,392 | | 71.0 |
| Capital Contable Consolidado | 13,946 | | 13,389 | | 4.2 |
| Deuda Neta / UAFIDA | 2.1 | | 0.9 | | |
| Deuda Neta / Capital Contable Consolidado | 0.7 | | 0.3 | | |
| Utilidad Neta Mayoritaria / Capital Contable Mayoritario | 7.2% | | 12.6% | | |
| Utilidad Básica por Acción Ordinaria | 0.83 | | 1.25 | | |
| Promedio Ponderado de Acciones en Circulación (000's) | 1,175,821 | | 1,321,642 | | |

ANALISIS 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 los Estados Unidos, 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, además del beneficio que trajeron consigo algunas operaciones de cobertura sobre *commodities*.

Los Gastos Operativos registraron un alza de 1.3 pp al compararse con el año anterior, debido a la intensa actividad en la apertura de nuevas rutas como resultado de las diversas iniciativas para especializar a la red de distribución en las principales divisiones de la Compañía, y de los gastos relacionados con la implantación de nuestra nueva plataforma tecnológica.

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

Por último, el Margen Neto fue de 2.4%, lo que significó una contracción de 2.3 pp con respecto al 2001, debido fundamentalmente, a un menor Margen Operativo, un mayor CIF y un aumento de Otros Gastos, entre los que destacan la amortización

proveniente de las nuevas operaciones en los Estados Unidos adquiridas en el primer trimestre del año, así como los gastos de integración; la venta de las rutas en Texas; y el aumento en la reserva del plan de pensiones de Estados Unidos.

Es importante resaltar que en el 2002 Grupo Bimbo decidió adoptar, por supletoriedad, un criterio de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados en Estados Unidos (US GAAP) y otro de las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) en todas sus operaciones por considerarlos más representativos de la realidad financiera de la empresa, lo que provocó que los Márgenes, tanto Operativo como Neto, se vieran afectados.

Ventas Netas

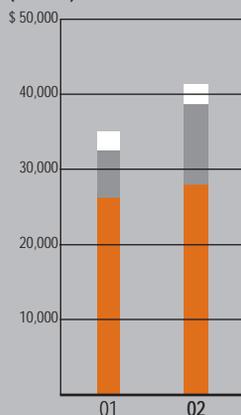
A partir de este año, Grupo Bimbo adoptó, por supletoriedad, el criterio "Emerging Issues Task Force" EITF 01-09 del US GAAP para todas sus operaciones. Este principio obliga a descontar de las Ventas los gastos de mercantilización, en lugar de presentarlos dentro de los Gastos de Operación, por lo que los Ingresos reportados reflejan este efecto, provocando así que todos los porcentajes relativos se vean afectados.

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

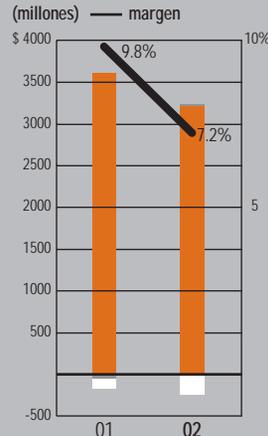
Las Ventas domésticas experimentaron una sólida tendencia de crecimiento, al alcanzar un total de \$27,924, es decir, 6.3% mayor a los \$26,297 registrados en el 2001. Estos incrementos resultaron de la combinación de un aumento en los volúmenes de venta y de incrementos en precios implementados en las principales líneas de productos realizados en la segunda mitad del año.

Por otro lado, como consecuencia del entorno macroeconómico

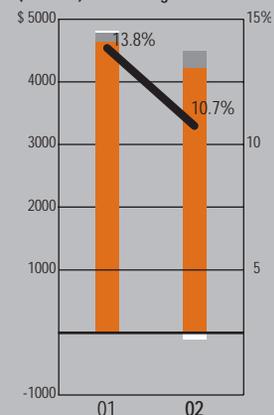
VENTAS POR REGION
(millones)



UTILIDAD DE OPERACION
POR REGION
(millones) — margen



UAFIDA POR REGION
(millones) — margen



■ México ■ Estados Unidos ■ Latinoamérica

mico -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 los Estados Unidos, las Ventas presentaron un crecimiento de 73.3% al pasar de \$6,238 en el 2001 a \$10,810 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 este país.

A pesar de la difícil situación económica que imperó en Centro y Sudamérica durante todo el año, las Ventas en esta región sumaron \$2,599, 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 ajustes 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 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.

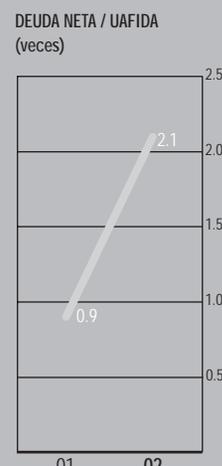
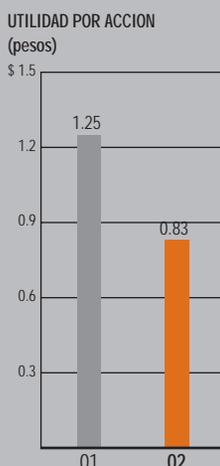
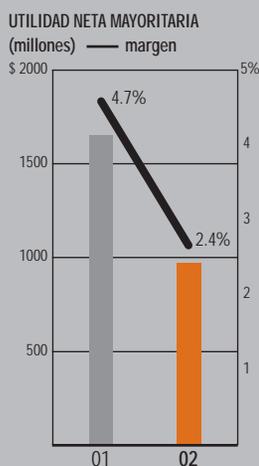
Costo de Ventas

Durante el año, este rubro se vió afectado por causas de diferente naturaleza, que en su efecto neto provocaron que este llegará a representar el 46.3% de las ventas, 1.4 pp 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 en donde la Compañía opera- ni el incremento en el porcentaje relativo a Ventas de los Costos en Estados Unidos, 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 pp 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 Norteamérica, 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 de detalle de Abastex, nuestro negocio de distribución de abarrotes y servicios logísticos.

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

Con respecto a la transformación tecnológica de la Compañía, vale destacar que durante el 2002 se incorporaron 56 operaciones a la plataforma ERP (Enterprise Resource Planning) y se instalaron más de 15,200 Hand Helds, es decir, se logró el 80 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 Operativo de 7.2%, lo que se tradujo en una contracción de 2.6 pp, 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.

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 Estados Unidos realizada durante el primer trimestre del año.

No obstante, la cifra observada en el CIF se situó en \$691 millones al cierre de 2002, es decir, solo el 1.7% de las Ventas.

Otros Ingresos y Gastos

Durante el 2002, se registró un Gasto de \$542, 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 Estados Unidos 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 la planta de *Mrs Baird's*, 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 Estados Unidos, 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 \$973, lo que representa un Margen de 2.4%. Lo anterior se explica primordialmente por una menor Utilidad de Operación y por los cargos extraordinarios en Otros Ingresos y Gastos ya mencionados.

Utilidad de Operación más Depreciación y Amortización (UAFIDA)

No obstante la demanda extraordinaria de recursos financieros derivada de la profunda transformación operativa y tecnológica a la que se sometió la Compañía durante el 2002, Grupo Bimbo continuó registrando una sana estabilidad en su capacidad de generación de efectivo, al alcanzar una UAFIDA de \$4,410 en el 2002 ó 10.7% de las Ventas.

B) Estructura Financiera

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

Durante los meses de mayo y agosto del 2002, la Compañía contrató deuda en el mercado local con plazos de cinco, seis, siete y diez años por un total de \$6,500. 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.

Con estas operaciones, la Compañía liquidó con anticipación el Crédito Puente contratado en el mes de marzo, obteniendo así, la posibilidad de realizar amortizaciones en el tiempo congruentes con su generación de flujos, al mismo tiempo que mejora su costo de capital.

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

C) Eventos Recientes

* Con la intención de lograr una mayor eficiencia en sus operaciones, con fecha 1° de enero del 2002, se fusionaron la mayor parte de los negocios de Grupo Bimbo en dos grandes empresas: Bimbo, S.A. de C.V. y Barcel, S.A. de C.V. La primera, con 34 plantas, concentra todas las operaciones panaderas, mientras que la segunda, con 10 centros de producción, abarca las divisiones de botanas saladas, dulces y chocolates. Con esta medida, se optimizará la utilización, tanto de la capacidad instalada del Grupo, como de sus fuerzas de venta y distribución.

* El 4 de marzo de 2002, Grupo Bimbo concretó la adquisición de las operaciones panaderas de George Weston, Ltd. en la región oeste de los Estados Unidos, por un monto total de \$610 millones de dólares. Esta transacción dió acceso a Grupo Bimbo a

marcas y productos líderes en el mercado estadounidense, como lo son *Oroweat*, *Entenmann's*, *Thomas'* y *Boboli*. La Compañía adquirió, entre otros activos, la marca de pan *Oroweat*, cinco plantas en los estados de Texas, Colorado, California y Oregon, así como un eficiente sistema de distribución directa, con más de 1,300 rutas. Adicionalmente, Grupo Bimbo obtuvo todos los derechos relacionados con los productos de la marca *Entenmann's*, así como los derechos de distribución en la región occidental de los Estados Unidos para las marcas *Thomas'* y *Boboli*.

* El 7 de agosto de 2002, Grupo Bimbo llevó a cabo la liquidación total del Crédito Puente por \$680 millones de dólares contratado el 4 de marzo del mismo año para financiar la adquisición de las operaciones en el Oeste de Estados Unidos pertenecientes a George Weston, Ltd.

La liquidación del Crédito Puente se realizó con cinco meses de anticipación a su vencimiento. Los recursos utilizados en esta operación se obtuvieron de transacciones en el mercado local de deuda que Grupo Bimbo realizó durante los meses de mayo y agosto, logrando así el refinanciamiento a largo plazo del pasivo adquirido para financiar sus nuevas operaciones en Estados Unidos.

Grupo Bimbo accedió al mercado local de deuda a través de cuatro emisiones de Certificados Bursátiles con las siguientes características:

| Emisión | Fecha | Monto | Plazo | Tasa |
|------------|----------|----------|---------|-------------------|
| Bimbo 02 | 17/05/02 | 2,750 MP | 5 años | Cetes 182 + 92 pb |
| Bimbo 02-2 | 17/05/02 | 750 MP | 10 años | 10.15% |
| Bimbo 02-3 | 02/08/02 | 1,850 MP | 6 años | Cetes 182 + 97 pb |
| Bimbo 02-4 | 02/08/02 | 1,150 MP | 7 años | 11.0% |

* El 21 de enero de 2003, Grupo Bimbo concretó una alianza estratégica con Wrigley, S.A. de C.V. (*Wrigley*), el fabricante de goma de mascar más grande del mundo y líder en la industria de confitería, para distribuir sus productos.

Con este acuerdo, Grupo Bimbo, a través de su subsidiaria Barcel, S.A. de C.V., se convirtió en el distribuidor exclusivo en la República Mexicana de las marcas de goma de mascar propiedad de *Wrigley*.

Con la distribución de estas marcas, líderes en sus mercados, la plataforma de confitería de Grupo Bimbo incorporó una línea completa de productos de la más alta calidad y reconocimiento. Asimismo, esta operación otorgó a Grupo Bimbo la oportunidad de ofrecer las marcas estadounidenses de goma de mascar más exitosas en la industria, entre las que sobresalen *Doublemint®*, *Juicy Fruit®*, *Wrigley's Spearmint®* y *Winterfresh®*.



ESTADOS FINANCIEROS

Carta del Presidente del Comité de Auditoría 27 → Dictamen del Comisario 28 → Dictamen de los Auditores Independientes 29 → Balances Generales Consolidados 30 → Estados Consolidados de Resultados 31 → Estados Consolidados de Variaciones en el Capital Contable 32 → Estados Consolidados de Cambios en la Situación Financiera 34 → Notas a los Estados Financieros Consolidados 35 → Consejo de Administración 50 → Organos Intermedios 51 → Perfil de los Consejeros 52 →

CARTA DEL PRESIDENTE DEL COMITE DE AUDITORIA

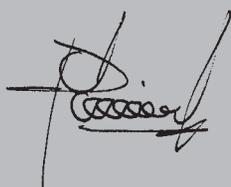
Al Consejo de Administración de
Grupo Bimbo, S.A. de C.V.:

De acuerdo a lo dispuesto en el Artículo 14 Bis 3 de la Ley del Mercado de Valores y a nombre del Comité de Auditoría, informo a ustedes sobre las actividades que llevamos a cabo relativas al ejercicio fiscal terminado el 31 de diciembre de 2002. En el desarrollo de nuestro trabajo, hemos tenido presentes las recomendaciones establecidas en el Código de Mejores Prácticas Corporativas. El Comisario de la Sociedad fue convocado en los términos de la Ley mencionada y estuvo presente en las reuniones que llevamos a cabo.

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

- 1.- Evaluamos la independencia de la función de Auditoría Interna y aprobamos su programa de trabajo y presupuesto para el ejercicio 2002.
- 2.- Evaluamos la metodología que utiliza Auditoría Interna en el desarrollo de su trabajo.
- 3.- Recibimos informes periódicos de Auditoría Interna relativos al avance del programa de trabajo aprobado y variaciones que pudiera haber tenido así como las causas que las originaron. Analizamos también las observaciones y sugerencias que desarrollaron y su implementación oportuna.
- 4.- Recomendamos la contratación de los auditores externos de la Compañía y subsidiarias. Para llevar a cabo esta recomendación, nos cercioramos de su independencia y analizamos con ellos su enfoque y programa de trabajo así como su coordinación con el área de Auditoría Interna.
- 5.- Mantuvimos una comunicación constante con los auditores externos para conocer los avances de su trabajo, así como las observaciones que tuvieran especialmente para la terminación de su auditoría y la revisión de los estados financieros anuales. Conocimos oportunamente sus conclusiones y recomendamos al Consejo de Administración, la aprobación de los estados financieros anuales.
- 6.- Evaluamos los controles existentes establecidos por la empresa, para asegurar el cumplimiento de las diferentes disposiciones legales a que está sujeta.
- 7.- Los trabajos que llevamos a cabo, quedaron debidamente documentados en Actas preparadas de cada reunión las cuales fueron revisadas y aprobadas oportunamente por los integrantes del Comité.

ATENTAMENTE



Roberto Quiroz Montero
Presidente del Comité de Auditoría.

DICTAMEN DEL COMISARIO

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

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

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

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



C.P.C. Juan Mauricio Gras Gas
Comisario

7 de marzo de 2003

DICTAMEN DE LOS AUDITORES INDEPENDIENTES

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

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

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

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

Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S. C.



C.P.C. Walter Frassetto

7 de marzo de 2003

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

BALANCES GENERALES CONSOLIDADOSal 31 de diciembre de 2002 y 2001
(En miles de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2002)

| | 2002 | 2001 |
|---|----------------------|----------------------|
| Activo | | |
| Activo Circulante: | | |
| Efectivo y valores temporales | \$ 2,318,582 | \$ 811,177 |
| Cuentas y documentos por cobrar - neto | 3,793,771 | 3,207,142 |
| Inventarios | 904,708 | 766,611 |
| Pagos anticipados | 137,642 | 81,857 |
| Total del activo circulante | 7,154,703 | 4,866,787 |
| Inmuebles, planta y equipo - neto | 15,443,667 | 14,682,548 |
| Inversion en acciones y obligaciones | 775,784 | 656,352 |
| Crédito mercantil - neto | 3,260,335 | 2,714,832 |
| Marcas y derechos de uso - neto | 4,511,504 | — |
| Otros activos - neto | 572,649 | 860,748 |
| Total | \$ 31,718,642 | \$ 23,781,267 |
| Pasivo y capital contable | | |
| Pasivo Circulante: | | |
| Préstamos de instituciones financieras | \$ 180,111 | \$ 249,234 |
| Porción circulante de la deuda a largo plazo | 174,750 | 156,724 |
| Cuentas por pagar a proveedores | 1,888,628 | 1,704,845 |
| Otras cuentas por pagar y pasivos acumulados | 2,745,458 | 1,532,009 |
| Cuentas por pagar a partes relacionadas | 160,428 | 64,177 |
| Participación de los trabajadores en las utilidades | 259,587 | 319,443 |
| Total del pasivo circulante | 5,408,962 | 4,026,432 |
| Deuda a largo plazo | 11,291,676 | 4,847,752 |
| Impuesto sobre la renta diferido | 1,071,919 | 1,502,805 |
| impuesto sobre la renta a largo plazo | — | 15,492 |
| Total del pasivo | 17,772,557 | 10,392,481 |
| Capital contable: | | |
| Capital social | 6,563,299 | 6,563,418 |
| Reserva para recompra de acciones | 622,209 | 1,629,266 |
| Utilidades retenidas | 12,518,916 | 10,797,165 |
| Insuficiencia en la actualización del capital contable | (4,216,802) | (3,990,142) |
| Efecto acumulado de impuesto sobre la renta diferido | (1,892,210) | (1,892,210) |
| Capital contable mayoritario | 13,595,412 | 13,107,497 |
| Interés minoritario en subsidiarias consolidadas | 350,673 | 281,289 |
| Capital contable | 13,946,085 | 13,388,786 |
| Total | \$ 31,718,642 | \$ 23,781,267 |

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

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

ESTADOS CONSOLIDADOS DE RESULTADOS

Por los años terminados el 31 de diciembre de 2002 Y 2001
(En miles de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2002)

| | 2002 | 2001 |
|---|---------------------|---------------------|
| Ventas netas | \$ 41,373,269 | \$ 34,968,097 |
| Costo de ventas | 19,155,865 | 15,707,809 |
| Utilidad bruta | 22,217,404 | 19,260,288 |
| Gastos de operacion: | | |
| Distribución y venta | 15,935,498 | 13,151,240 |
| Administración | 3,285,105 | 2,664,806 |
| Utilidad de operación | 2,996,801 | 3,444,242 |
| costo integral de financiamiento: | | |
| Intereses pagados, neto | 702,720 | 193,109 |
| Pérdida cambiaria, neta | 340,957 | 158,736 |
| Ganancia por posición monetaria | (352,853) | (53,986) |
| | 690,824 | 297,859 |
| Otros gastos, neto | 541,619 | 380,497 |
| Utilidad antes de impuesto sobre la renta, participación de los trabajadores en las utilidades y participación en los resultados de compañías asociadas | 1,764,358 | 2,765,886 |
| IMPUESTO SOBRE LA RENTA | 574,929 | 805,335 |
| Participación de los trabajadores en las utilidades | 240,438 | 318,235 |
| Participación en los resultados de compañías asociadas | (53,673) | (39,709) |
| Utilidad neta consolidada del año | \$ 1,002,664 | \$ 1,682,025 |
| Utilidad neta mayoritaria | \$ 972,833 | \$ 1,653,708 |
| Utilidad neta minoritaria | \$ 29,831 | \$ 28,317 |
| Utilidad básica por acción ordinaria | \$ 0.83 | \$ 1.25 |
| Promedio ponderado de acciones en circulación, (000's) | 1,175,821 | 1,321,642 |

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

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

ESTADOS CONSOLIDADOS DE VARIACIONES EN EL CAPITAL CONTABLE

Por los años terminados el 31 de diciembre de 2002 Y 2001
(En miles de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2002)

| | Capital social | Reserva para recompra de acciones |
|---|---------------------|---|
| Saldos al 1° de enero de 2001 | \$ 6,979,429 | \$ 148,777 |
| Traspaso a la reserva para recompra de acciones | — | 5,531,573 |
| Dividendos decretados | — | — |
| Dividendos pagados a accionistas minoritarios de subsidiarias | — | — |
| Disminución de capital por recompra de acciones | (416,011) | (4,051,084) |
| Disminución de interés minoritario | — | — |
| Saldos antes de utilidad integral | 6,563,418 | 1,629,266 |
| Utilidad neta consolidada del año | — | — |
| Efectos de actualización del año | — | — |
| Efectos de conversión del año | — | — |
| Utilidad integral | — | — |
| Saldos al 31 de diciembre de 2001 | 6,563,418 | 1,629,266 |
| Cancelación de la reserva para recompra de acciones | — | (1,004,976) |
| Dividendos decretados | — | — |
| Dividendos pagados a accionistas minoritarios de subsidiarias | — | — |
| Disminución de capital por recompra de acciones | (119) | (2,081) |
| Incremento de interés minoritario | — | — |
| Saldos antes de utilidad integral | 6,563,299 | 622,209 |
| Utilidad neta consolidada del año | — | — |
| Efectos de actualización del año | — | — |
| Efectos de conversión del año | — | — |
| Utilidad integral | — | — |
| Saldos al 31 de diciembre de 2002 | \$ 6,563,299 | \$ 622,209 |

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

| | Utilidades acumuladas | Resultado acumulado por actualización | Efecto acumulado de impuesto sobre la renta diferido | Inversión de accionistas minoritarios | Total de la inversión de los accionistas |
|----|--------------------------|---|--|---|--|
| \$ | 14,938,322 | \$ (3,499,553) | \$ (1,892,210) | \$ 317,430 | \$ 16,992,195 |
| | (5,531,573) | — | — | — | — |
| | (263,292) | — | — | — | (263,292) |
| | — | — | — | (22,892) | (22,892) |
| | — | — | — | — | (4,467,095) |
| | — | — | — | (45,002) | (45,002) |
| | 9,143,457 | (3,499,553) | (1,892,210) | 249,536 | 12,193,914 |
| | 1,653,708 | — | — | 28,317 | 1,682,025 |
| | — | (221,891) | — | 3,436 | (218,455) |
| | — | (268,698) | — | — | (268,698) |
| | 1,653,708 | (490,589) | — | 31,753 | 1,194,872 |
| | 10,797,165 | (3,990,142) | (1,892,210) | 281,289 | 13,388,786 |
| | 1,004,976 | — | — | — | — |
| | (256,058) | — | — | — | (256,058) |
| | — | — | — | (47,746) | (47,746) |
| | — | — | — | — | (2,200) |
| | — | — | — | 89,642 | 89,642 |
| | 11,546,083 | (3,990,142) | (1,892,210) | 323,185 | 13,172,424 |
| | 972,833 | — | — | 29,831 | 1,002,664 |
| | — | 13,428 | — | (2,343) | 11,085 |
| | — | (240,088) | — | — | (240,088) |
| | 972,833 | (226,660) | — | 27,488 | 773,661 |
| \$ | 12,518,916 | \$ (4,216,802) | \$ (1,892,210) | \$ 350,673 | \$ 13,946,085 |

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

ESTADOS CONSOLIDADOS DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA

Por los años terminados el 31 de diciembre de 2002 Y 2001
(En miles de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2002)

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

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

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

NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS

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

1. La 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 consolidación

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3. Resumen de las principales políticas contables

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

- a. **Reconocimiento de los efectos de la inflación** - La Compañía actualiza sus estados financieros de las entidades nacionales en términos de pesos de poder adquisitivo de la fecha del último balance general que se presenta, reconociendo así los efectos de la inflación en la informa-

ción financiera. En consecuencia, los estados financieros del año anterior que se presentan, también han sido actualizados en términos del mismo poder adquisitivo y sus cifras difieren de las originalmente presentadas que estaban en pesos de poder adquisitivo del cierre del año. Consecuentemente, las cifras de los estados financieros adjuntos son comparables, al estar todas expresadas en pesos constantes.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4. Cuentas y documentos por cobrar

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

5. Inventarios

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

6. Inmuebles, planta y equipo

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

7. Inversión en acciones y obligaciones

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

| Asociadas | % | 2002 | 2001 |
|--|--------|------------|------------|
| Novacel, S.A. de C.V. | 42 | \$ 289,452 | \$ 210,160 |
| Artes Graficas Unidas, S.A. de C.V. | 15 | 45,880 | 38,593 |
| Beta San Miguel, S.A. de C.V. | 8 | 170,353 | 130,684 |
| La Moderna, S.A. de C.V. | 3 | 72,369 | 77,069 |
| Otras | Varios | 108,305 | 104,613 |
| Total de asociadas | | 686,359 | 561,120 |
| Obligaciones convertibles en capital de COCAPE, S.A. de C.V. | | 89,425 | 95,232 |
| | | \$ 775,784 | \$ 656,352 |

8. Deuda a largo plazo

| | 2002 | 2001 |
|--|--------------|--------------|
| <p>Préstamo sindicado- El 11 de octubre de 2001, la Compañía contrató un Crédito Sindicado por 400 millones de dólares americanos, en el cual participa Chase Manhattan Bank como Agente Administrador junto con un Sindicato Bancario integrado por otras 16 instituciones financieras. Dicho Crédito Sindicado está constituido por dos partes. La primera de ellas, por 125 millones de dólares americanos, con vencimiento en octubre de 2004, por el cual la Compañía debe pagar intereses a la tasa LIBOR más 0.85 puntos porcentuales durante todo el plazo. La segunda parte consta de 275 millones de dólares americanos y deberá ser amortizado en 5 exhibiciones semestrales a partir de octubre de 2004. La tasa de interés que debe pagar la Compañía es LIBOR más 0.95 puntos porcentuales durante los primeros tres años, LIBOR más 1 punto porcentual durante el cuarto año y finalmente LIBOR más 1.05 puntos porcentuales durante el quinto año.</p> | \$ 4,125,000 | \$ 3,894,406 |

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

- Bimbo 02- Emitidos el 17 de mayo de 2002 por \$2,750 millones de pesos, con vencimiento en mayo de 2007, con una tasa de interés variable de Cetes de 182 días, más 92 puntos base;
- Bimbo 02-2- Emitidos el 17 de mayo de 2002 por \$750 millones de pesos, con vencimiento en mayo de 2012, con una tasa de interés fija de 10.15%;
- Bimbo 02-3- Emitidos el 2 de agosto de 2002 por \$1,150 millones de pesos, con vencimiento en agosto de 2009, con una tasa de interés fija de 11%;
- Bimbo 02-4- Emitidos el 2 de agosto de 2002 por \$1,850 millones de pesos, con vencimiento en agosto de 2008, con una tasa de interés de Cetes de 182 días, más 97 puntos base

6,500,000

—

| | 2002 | 2001 |
|---|---------------|--------------|
| 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 una tasa fija de interés del 8.74% y el pagaré "C" una tasa variable de LIBOR a 6 meses, pagaderos semestralmente. El plazo de financiamiento es a 12 años mediante 11 amortizaciones anuales de capital a partir de febrero de 1998 para los pagarés "A" y "B" y 10 años para el pagaré "C". Este último pagaré fue pagado anticipadamente el pasado 12 abril de 2002. Por lo anterior, el saldo de este préstamo al 31 de diciembre de 2002 es de 70.8 millones de dólares americanos. | 730,125 | 901,555 |
| Otros- Algunas subsidiarias tienen contratados otros préstamos directos, con vencimientos que van del 2004 al 2007 y generan intereses a diversas tasas | 111,301 | 208,515 |
| | 11,466,426 | 5,004,476 |
| Menos – vencimientos a corto plazo | (174,750) | (156,724) |
| Deuda de largo plazo | \$ 11,291,676 | \$ 4,847,752 |

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

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

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

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

Dadas las características del presente instrumento, se tiene un activo por 75 millones de dólares americanos y un pasivo de \$ 758,475 (equivalente a los 75 millones de dólares americanos a \$10.1130 pesos por dólar americano); la tasa ponderada variable vigente es de 9.17% y la tasa activa vigente es de 2.36% (fija, incluyendo el spread). Por lo tanto, la Compañía ha registrado el neto de los intereses pagados por el presente instrumento por un monto de \$6,062 en los resultados del año.

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

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

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

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

9. Obligaciones laborales al retiro

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

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

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

El costo neto del período se integra por:

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

Las tasas reales utilizadas en los cálculos actuariales son:

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

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

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

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

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

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

A continuación se muestra un resumen de los supuestos utilizados:

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

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

10. Capital contable

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

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

Al 31 de diciembre de 2002, el capital social se integra por 1,175,800,000 acciones íntegramente suscritas y pagadas que corresponden a la parte fija del capital social. La parte variable del capital nunca podrá exceder de diez veces el importe del capital mínimo fijo sin derecho a retiro y estará representada por acciones de la Serie "B", ordinarias, nominativas, sin expresión de valor nominal y/o por acciones de voto limitado, nominativas, sin expresión de valor nominal, las cuales serán denominadas con el nombre de la Serie que determine su emisión. En ningún momento las acciones de voto limitado podrán representar más del 25% del capital social.

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

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

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

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

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

11. Saldos y operaciones en moneda extranjera

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

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

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

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

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

12. Transacciones y saldos con partes relacionadas

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

| | 2002 | 2001 |
|--|--------------|--------------|
| Ingresos por- | | |
| Venta de materias primas y productos terminados | \$ — | \$ 13 |
| Intereses ganados | — | 433 |
| Otros | — | 857 |
| | \$ — | \$ 1,303 |
| Egresos por- | | |
| Compra de materias primas y productos terminados | \$ 1,583,554 | \$ 1,122,663 |
| Intereses pagados | — | 202 |
| Otros | — | 2,178 |
| | \$ 1,583,554 | \$ 1,125,043 |

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

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

13. Otros (ingresos) y gastos

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

14. Entorno fiscal

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

El 1o. de enero de 2002 se promulgó la reforma fiscal y con relación a la Ley del ISR, se eliminó el diferimiento de la porción pagadera al distribuir dividendos. La tasa del ISR será del 35% en 2002, 34% en 2003, 33% en 2004 y del 32% a partir de 2005. Se eliminan la deducibilidad de la participación de los trabajadores en las utilidades y la obligación de retener el impuesto sobre la renta por pago de dividendos a personas físicas o a residentes en el extranjero.

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

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

Impuesto sobre la renta en otros países- Las compañías subsidiarias establecidas en el extranjero, calculan el impuesto sobre la renta sobre los resultados individuales de cada subsidiaria y de acuerdo con los regímenes específicos de cada país. La provisión para impuesto sobre la renta de estas subsidiarias no es importante, debido a que la mayoría de ellas tienen pérdidas fiscales. EUA cuenta con autorización para la presentación de una declaración de impuesto sobre la renta consolidada.

El impuesto sobre la renta se integra como sigue:

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

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

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

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

15. Hecho posterior

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

16. 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 2002 y 2001:

| | 2002 | | | Total |
|---|---------------|---------------|--------------|---------------|
| | México | EUA | OLA | |
| Ventas netas | \$ 27,963,645 | \$ 10,810,487 | \$ 2,599,137 | \$ 41,373,269 |
| Utilidad (pérdida) de operación | \$ 3,207,049 | \$ 30,447 | \$ (240,695) | \$ 2,996,801 |
| Utilidad neta consolidada | \$ 2,471,640 | \$ (709,223) | \$ (759,753) | \$ 1,002,664 |
| Depreciación y amortización | \$ 1,018,966 | \$ 252,486 | \$ 141,550 | \$ 1,413,002 |
| Utilidad de operación, más depreciación y amortización (EBITDA) | \$ 4,226,015 | \$ 282,933 | \$ (99,145) | \$ 4,409,803 |
| Activos totales | \$ 17,285,992 | \$ 12,156,690 | \$ 2,275,960 | \$ 31,718,642 |
| Pasivos totales | \$ 12,514,181 | \$ 4,617,100 | \$ 641,276 | \$ 17,772,557 |

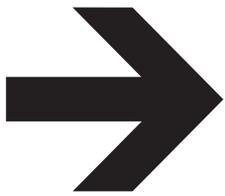
| | 2001 | | | Total |
|---|---------------|--------------|--------------|---------------|
| | México | EUA | OLA | |
| Ventas netas | \$ 26,296,682 | \$ 6,238,156 | \$ 2,433,259 | \$ 34,968,097 |
| Utilidad (pérdida) de operación | \$ 3,612,527 | \$ (52,937) | \$ (115,348) | \$ 3,444,242 |
| Utilidad neta consolidada | \$ 2,102,002 | \$ (361,112) | \$ (58,865) | \$ 1,682,025 |
| Depreciación y amortización | \$ 1,032,604 | \$ 195,564 | \$ 155,252 | \$ 1,383,420 |
| Utilidad de operación, más depreciación y amortización (EBITDA) | \$ 4,645,131 | \$ 142,627 | \$ 39,904 | \$ 4,827,662 |
| Activos totales | \$ 16,599,787 | \$ 4,198,974 | \$ 2,982,506 | \$ 23,781,267 |
| Pasivos totales | \$ 8,941,174 | \$ 705,534 | \$ 745,773 | \$ 10,392,481 |

17. NUEVOS PRONUNCIAMENTOS CONTABLES

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

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

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



CONSEJO DE ADMINISTRACION

(Código de mejores prácticas corporativas)

PRESIDENTE

Roberto Servitje Sendra PR

CONSEJEROS

| | |
|------------------------------------|----|
| Henry Davis Signoret | I |
| José Antonio Fernández Carbajal | R |
| José Luis González González | I |
| Jaime Jorba Sendra | PR |
| Mauricio Jorba Servitje | PR |
| Francisco Laresgoiti Hernández | PR |
| José Ignacio Mariscal Torroella | PR |
| María Isabel Mata Torrallardona | PI |
| Víctor Milke Aüais | R |
| Raúl Obregón del Corral | PR |
| Roberto Quiroz Montero | PI |
| Alexis E. Rovzar de la Torre | I |
| Lorenzo Sendra Mata | PR |
| Daniel Servitje Montull | PR |
| María del Carmen Servitje Montull | PR |
| Claudio Terrein Decottignies (†) | I |

COMISARIO PROPIETARIO

Juan Mauricio Gras Gas

COMISARIO SUPLENTE

Walter Frassetto Valdés

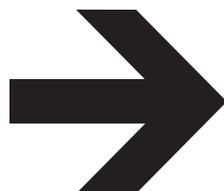
SECRETARIO PROPIETARIO

Alexis Eugenio Rovzar de la Torre

SECRETARIO SUPLENTE

Alberto Sepúlveda Cosío

| | |
|----|-------------------------|
| PR | Patrimonial Relacionado |
| PI | Patrimonial |
| R | Relacionado |
| I | Independiente |



ORGANOS INTERMEDIOS

(Código de mejores prácticas corporativas)

COMITE DE AUDITORIA

Roberto Quiroz Montero
Presidente

Francisco Laresgoiti Hernández
Víctor Milke Aúais
Alexis E. Rovzar de la Torre
Claudio Terrein Decottignies (†)
Guillermo Sánchez Arrieta
Secretario

COMITE DE EVALUACION Y COMPENSACION

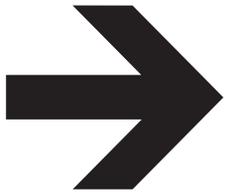
Roberto Servitje Sendra
Presidente

Henry Davis Signoret
José Antonio Fernández Carbajal
Raúl Obregón del Corral
Daniel Servitje Montull
Javier Millán Dehesa
Secretario

COMITE DE FINANZAS Y PLANEACION

Claudio Terrein Decottignies (†)
Presidente

José Luis González González
Mauricio Jorba Servitje
José Ignacio Mariscal Torroella
Raúl Obregón del Corral
Lorenzo Sendra Mata
Daniel Servitje Montull
Guillermo Quiroz Abed
Secretario



PERFIL DE LOS CONSEJEROS

ROBERTO SEVITJE SENDRA

Presidente del Consejo de Administración de Grupo BIMBO
Miembro del Consejo de Administración de: Daimler-Chrysler de México, Fomento Económico Mexicano (FEMSA), Rabobank International Agribusiness

JOSE IGNACIO MARISCAL TORROELLA

Presidente Ejecutivo de Grupo Marhnos
Presidente de IMDOSOC
Miembro del Consejo de Administración de: Sociedad de Inversión de Capital de Posadas de México, Grupo Calidra, Comisión Ejecutiva de la Confederación USEM, Uniapac Internacional, Comisión Ejecutiva de Coparmex

MAURICIO JORBA SERVITJE

Administrador Unico de Subsidiaria Grupo Bimbo España.
Miembro del Consejo de Administración de: VIDAX

FRANCISCO LARESGOITI HERNANDEZ

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

VICTOR MILKE AÜAIS

Director General de Corporación Premium S.C.

CLAUDIO TERREIN DECOTTIGNIES (†)

Presidente de Soger
Presidente del Consejo de Administración de Generali México Cía. de Seguros
Miembro del Consejo de Administración de: Invex Grupo Financiero, Cementos Apasco, Korn / Ferry Internacional, Reaseguradora Patria

HENRY DAVIS SIGNORET

Presidente de Promotora Dac, S.A.
Presidente del Consejo de: Probelco, S.A., Desarrollos Banderas, S.A.
Presidente Fundador de: Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD) Mexicana de Estándares para el Comercio Electrónico, A.C. (AMECE)

RAUL OBREGON DEL CORRAL

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

LORENZO SENDRA MATA

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

MARIA ISABEL MATA TORRALLARDONA DE DE PEDRO

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

ROBERTO QUIROZ MONTERO

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

DANIEL SERVITJE MONTULL

Director General de Grupo BIMBO
Miembro del Consejo de Administración de: Coca Cola Femsa, Grupo Financiero Banamex y Banco Nacional de México, FICSAC (Universidad Iberoamericana), Grocery Manufacturers of America (EUA)

JAIME JORBA SENDRA

Presidente del Consejo de: Frialsa, Promotora de Condominios Residenciales

JOSE ANTONIO FERNANDEZ CARBAJAL

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

JOSE LUIS GONZALEZ GONZALEZ

Presidente del Consejo de Corporación Quan
Miembro del Consejo de Administración de: Progrupo, Industria Innopack

MARIA DEL CARMEN SERVITJE MONTULL

Fundadora de la Liga de la Leche de México
Miembro del Consejo de Administración de: FUNSALUD
Miembro del Consejo Técnico del Departamento de Ciencias Religiosas de la Universidad Iberoamericana

ALEXIS EUGENIO ROVZAR DE LA TORRE

Socio Director del Despacho Internacional de Abogados White & Case S.C.
Miembro del Consejo de Administración de: Coca Cola Femsa, Ray & Berndtson, COMEX, Grupo ACIR, COMSA, Deutsche Bank

INFORMACION PARA INVERSIONISTAS

GRUPO BIMBO, S.A. DE C.V.
Prolongación Paseo de la Reforma 1000
Col. Desarrollo Santa Fe,
Delegación Alvaro Obregón
México, D.F. 01210
Tel: (52 55) 5268 6600

CLAVE DE PIZARRA



BIMBOA

RELACION CON INVERSIONISTAS

En la Ciudad de México:

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

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

En Nueva York:

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

Sitio en Internet:
<http://ir.grupobimbo.com>

RELACIONES INSTITUCIONALES

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

Esteban Rodarte
Tel: (52 55) 5268 6600, ext: 6468
Fax: (52 55) 5268 6833
erodacru@grupobimbo.com

relaciones_institucionales@grupobimbo.com

Página Corporativa:
www.grupobimbo.com

NUESTRA MISION:

Elaborar y comercializar productos alimenticios, desarrollando el valor de nuestras marcas.

Comprometiéndonos a ser una empresa:

Altamente productiva y plenamente humana.

Innovadora, competitiva y fuertemente orientada

a la satisfacción de nuestros clientes y consumidores.

Líder internacional en la industria de la panificación, con visión a largo plazo.



SECORBI, S.C.
Prolongación Paseo de la Reforma 1000
Col. Desarrollo Santa Fe,
Delegación Alvaro Obregón,
México, D.F. 01210
Conmutador: (52 55) 5268 6600

www.grupobimbo.com