

REPORTE ANUAL DE

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



Reporte Anual que se presenta de acuerdo con las disposiciones de carácter general aplicables a las emisoras de valores y a otros participantes del mercado para el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2011.

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

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

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

Clave de cotización: "BIMBO".

La inscripción en el Registro Nacional de Valores no implica certificación sobre la bondad de los valores, la solvencia de la emisora o sobre la exactitud o veracidad de la información contenida en este Reporte Anual, ni convalida los actos que, en su caso, hubieren sido realizados en contravención de las leyes.

México, D.F. a 27 de abril de 2012

**INFORMACIÓN REFERENTE A LOS CERTIFICADOS BURSÁTILES EMITIDOS POR
GRUPO BIMBO, S.A.B. DE C.V.
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011**

Clave de pizarra	BIMBO 02-2	BIMBO 09	BIMBO 09-2	BIMBO 09U
Monto	\$750,000,000	\$5,000,000,000	\$2,000,000,000	706,302,200 UDIS
No. series en que se divide la emisión	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Fecha de emisión	17 de mayo de 2002	15 de junio de 2009	15 de junio de 2009	15 de junio de 2009
Fecha de vencimiento	3 de mayo de 2012	9 de junio de 2014	6 de junio de 2016	6 de junio de 2016
Plazo de la emisión	3,639 días	1,820 días	2,548 días	2,548 días
Intereses y procedimiento de cálculo	Interés bruto anual fijo sobre su valor nominal a una tasa de 10.15%	Interés bruto anual sobre su valor nominal a una tasa de TIIE a plazo de 28 días más 1.55 puntos porcentuales	Interés bruto anual fijo sobre su valor nominal a una tasa de 10.60%	Interés bruto anual fijo sobre su valor nominal a una tasa de 6.05%
Periodicidad en el pago de intereses	Aproximadamente cada seis meses, iniciando el 14 de noviembre de 2002	Cada 28 días iniciando el 13 de julio de 2009	Cada 182 días iniciando el 14 de diciembre de 2009	Cada 182 días iniciando el 14 de diciembre de 2009
Lugar y forma de pago de intereses y principal	El principal e intereses de los Certificados Bursátiles se pagarán en efectivo el día de su vencimiento y en cada una de las fechas de pago de interés, respectivamente, en las oficinas de la S.D. Indeval, S.A. de C.V., Institución para el Depósito de Valores, contra la entrega de las constancias al efecto expedidas por la depositaria o, en su caso, en las oficinas de la Emisora. Los pagos se realizarán mediante transferencia electrónica.	El principal y los intereses ordinarios devengados se pagarán el día de su vencimiento, mediante transferencia electrónica, en el domicilio de S.D. Indeval Institución para el Depósito de Valores, S.A. de C.v., o en su caso, en las oficinas de la Emisora		
Subordinación de los títulos	N.A.	Limitación de gravámenes / Prelación de Pagos (<i>Pari Passu</i>)		
Amortización y amortización anticipada	La amortización de los Certificados Bursátiles se efectuará en la fecha de vencimiento de la emisión mediante un solo pago contra la entrega del propio título de crédito o constancia al efecto emitida por la S.D. Indeval, S.A. de C.V., Institución para el Depósito de Valores.	Un solo pago en la fecha de vencimiento.	Un solo pago en la fecha de vencimiento. La Emisora tendrá derecho a amortizar de manera anticipada, la totalidad (pero no una parte) de los Certificados Bursátiles en cualquier fecha, antes de la Fecha de Vencimiento, tal como se describe en el Suplemento (<i>Make-Whole</i>).	
Garantía	Todos los Certificados Bursátiles son quirografarios, por lo que no cuentan con garantía específica. El 5 de junio de	Los Certificados Bursátiles son quirografarios y contarán con el aval de sus subsidiarias denominadas Bimbo, S.A. de C.V., Barcel, S.A. de C.V., Bimbo Bakeries USA, Inc. y Bimbo Foods, Inc. Los Certificados Bursátiles serán avalados por Subsidiarias de la Emisora que, individualmente o en conjunto, alcancen el Requisito de Avaluos Mínimos. En cualquier		

Clave de pizarra	BIMBO 02-2	BIMBO 09	BIMBO 09-2	BIMBO 09U
	<p>2009 las subsidiarias de Grupo Bimbo denominadas Bimbo, S.A. de C.V., Barcel, S.A. de C.V., Bimbo Bakeries USA, Inc. y Bimbo Foods, Inc. estipularon con Grupo Bimbo que dichas sociedades, de manera solidaria entre ellas y con Grupo Bimbo, se obligan de manera incondicional e irrevocable (salvo que cuenten con el consentimiento de la mayoría de los tenedores de los Certificados Bursátiles, computada en los términos del título correspondiente y la legislación aplicable), a realizar el pago total y oportuno de las cantidades de principal e intereses a cargo de Grupo Bimbo al amparo de los Certificados Bursátiles. Ver "Eventos Recientes" más adelante en este Reporte Anual.</p>	<p>momento durante la vigencia de los Certificados Bursátiles y sin que sea necesario el consentimiento de los Tenedores o del Representante Común, la Emisora tendrá el derecho de liberar a cualquier Avalista de sus obligaciones de pago que tenga con tal carácter al amparo de los Certificados Bursátiles, así como para sustituir a cualquier Avalista o incluir nuevas Avalistas, siempre y cuando después de que dicha liberación, adición o sustitución surta efectos, se cumpla con el Requisito de Avaless Mínimos, en base a los estados financieros anuales auditados consolidados de la Emisora más recientes que se encuentren disponibles.</p> <p>Para estos efectos, "Requisito de Avaless Mínimos" significa, al último día de cada ejercicio social, que la UAFIDA de las Avalistas represente al menos el setenta y cinco por ciento (75%) de la UAFIDA Consolidada de la Emisora para dicho ejercicio social. El cálculo anterior se hará tomando como base los estados financieros anuales auditados consolidados de la Emisora más recientes que se encuentren disponibles.</p>		
Fiduciario	N.A.			
Calificación	<p>Standard & Poor's, S.A. de C.V. "mxAA+"</p> <p>Fitch México, S.A. de C.V. "AA+(mex)"</p>	<p>Standard & Poor's, S.A. de C.V. "mxAA+"</p> <p>Fitch México, S.A. de C.V. "AA+(mex)"</p> <p>Moody's de México, S.A. de C.V. "Aa1.mx"</p>		
Representante Común	<p>Scotia Inverlat Casa de Bolsa, S.A. de C.V., Grupo Financiero Scotia Inverlat</p>	<p>Banco INVEX, S.A., Institución de Banca Múltiple, INVEX</p>		
Depositario	S.D. Indeval Institución para el Depósito de Valores S.A. de C.V.			
Régimen fiscal	<p>La tasa de retención del impuesto sobre la renta aplicable respecto de los intereses pagados conforme a los Certificados Bursátiles se encuentra sujeta para personas físicas y morales residentes para efectos fiscales en: (i) México, al artículo segundo transitorio, fracción LXXII, y al artículo 160 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta; y (ii) el extranjero, al artículo 195 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta.</p>	<p>La tasa de retención aplicable, en la fecha de este Suplemento, respecto de los intereses pagados conforme a los Certificados Bursátiles se encuentra sujeta (i) para las personas físicas o morales residentes en México para efectos fiscales, a lo previsto en los artículos 58, 160 y demás aplicables de la Ley del Impuesto Sobre la Renta vigente, y (ii) para las personas físicas y morales residentes en el extranjero para efectos fiscales, a lo previsto en los artículos 179, 195 y demás aplicables de la Ley del Impuesto Sobre la Renta vigente. Los posibles adquirentes de los Certificados Bursátiles deberán consultar con sus asesores las consecuencias fiscales resultantes de su inversión en los Certificados Bursátiles, incluyendo la aplicación de reglas específicas respecto a su situación particular. El régimen fiscal vigente podrá modificarse a lo largo de la duración del Programa y a lo largo de la vigencia de la presente Emisión.</p>		

ÍNDICE

	Página
1) INFORMACIÓN GENERAL	
a) Glosario de Términos y Definiciones.....	1
b) Resumen Ejecutivo.....	5
c) Factores de Riesgo.....	11
d) Otros Valores.....	19
e) Cambios Significativos a los Derechos de Valores Inscritos en el RNV.....	22
f) Destino de los Fondos.....	22
g) Documentos de Carácter Público.....	22
2) LA COMPAÑÍA	
a) Historia y Desarrollo de la Emisora.....	23
b) Descripción del Negocio.....	34
i) Actividad Principal.....	34
ii) Canales de Distribución.....	53
iii) Principales Clientes.....	55
iv) Patentes, Licencias, Marcas y Otros Contratos.....	56
v) Legislación Aplicable y Situación Tributaria.....	57
vi) Recursos Humanos.....	64
vii) Desempeño Ambiental.....	65
viii) Información de Mercado.....	66
ix) Estructura Corporativa.....	71
x) Descripción de los Principales Activos.....	71
xi) Procesos Judiciales, Administrativos o Arbitrales.....	77
xii) Acciones Representativas del Capital Social.....	77
xiii) Dividendos.....	78
3) INFORMACIÓN FINANCIERA	
a) Información Financiera Seleccionada.....	79
b) Información Financiera por Negocio, Zona Geográfica y Ventas de Exportación.....	89
c) Informe de Créditos Relevantes.....	89
d) Comentarios y Análisis de la Administración sobre los Resultados de Operación y Situación Financiera de la Emisora.....	91
i) Resultados de la Operación.....	91
ii) Situación Financiera, Liquidez y Recursos de Capital.....	97
iii) Control Interno.....	100
e) Estimaciones, Provisiones o Reservas Contables Críticas.....	101
4) ADMINISTRACIÓN	
a) Auditores Externos.....	105
b) Operaciones con Personas Relacionadas y Conflictos de Interés.....	105
c) Administradores y Accionistas.....	107
d) Estatutos Sociales y Otros Convenios.....	116

ÍNDICE

	Página
5) MERCADO DE CAPITALES	
a) Estructura Accionaria.....	121
b) Comportamiento de la Acción en el Mercado de Valores.....	121
c) Formador de Mercado.....	122
6) PERSONAS RESPONSABLES	
Personas Responsables.....	123
7) ANEXOS	
a) Opinión del Comité de Auditoría al Informe del Director General correspondiente al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2011.....	124
b) Estados Financieros Auditados por los ejercicios terminados el 31 de diciembre de 2011 y 2010.....	126
c) Informe del Comité de Auditoría correspondiente al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2011.....	174

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

Asimismo, a menos que se indique lo contrario, la información de la Compañía contenida en el presente Reporte Anual se presenta al 31 de diciembre de 2011.

1) INFORMACIÓN GENERAL

a) GLOSARIO DE TÉRMINOS Y DEFINICIONES

A menos que el contexto indique lo contrario, para los efectos del presente Reporte Anual, los siguientes términos tendrán el significado que se les atribuye a continuación, mismo que será aplicable tanto en singular como en plural:

<u>Términos</u>	<u>Definiciones</u>
“Accionistas Principales”	Grupo de accionistas que mantiene la mayoría de las acciones del capital social de BIMBO, los cuales son Normaciel, S.A. de C.V., Promociones Monser, S.A. de C.V., Banco Nacional de México, S.A. como fiduciario, Philae, S.A. de C.V., Distribuidora Comercial Senda, S.A. de C.V., y Marlapag, S.A. de C.V.
“AIB”	American Institute of Baking.
“BASC”	Business Anti-Smuggling Coalition.
“BBU”	BBU, Inc., (Bimbo Bakeries USA), subsidiaria de Grupo Bimbo que consolida las operaciones en los Estados Unidos de América.
“BIMBO”, “Compañía”, “Emisora”, “Grupo”, “Grupo Bimbo”, o “Sociedad”	Grupo Bimbo, S.A.B. de C.V., y, cuando el contexto lo requiera, conjuntamente con sus subsidiarias consolidadas.
“Bimbo Iberia”	Bimbo S.A.
“Bimbo Foods”	Bimbo Foods, Inc.
“BMB Foods”	BMB Foods, LLC
“BIMBO XXI”	Proyecto para la implementación de un sistema para la racionalización de recursos ERP (Enterprise Resource Planning), base de datos y sistemas de apoyo.
“BMV”	Bolsa Mexicana de Valores, S.A.B. de C.V.
“Bushel”	Medida inglesa de capacidad para granos y otros productos sólidos.
“Certificados Bursátiles”	Títulos de crédito emitidos por la Compañía de conformidad con la Ley del Mercado de Valores, al amparo de un Programa de Certificados Bursátiles y que se encuentran en circulación.
“CFC”	Comisión Federal de Competencia.
“China”	República Popular China.
“CINIF”	Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de Normas de Información Financiera, A.C. Organismo responsable de la función y responsabilidad de la emisión de las NIF.
“CNBV”	Comisión Nacional Bancaria y de Valores.
“comida rápida”	Alimentos listos para comer.
“Consejo de Administración” o “Consejo”	Consejo de Administración de BIMBO.
“Datamonitor”	Una compañía independiente que se dedica al análisis de información y de mercados.

<u>Términos</u>	<u>Definiciones</u>
“Dólares” o “dólares”	Moneda de curso legal en EE.UU.
“Earthgrains”	Earthgrains Bakery Group, Inc.
“EE.UU.”	Estados Unidos de América.
“El Globo”	Gastronomía Avanzada Pastelerías, S.A. de C.V.
“ERP”	Enterprise Resource Planning.
“Estados Financieros Auditados”	Estados financieros consolidados de la Compañía dictaminados al 31 de diciembre de 2011 y 2010, los cuales fueron preparados de conformidad con las Normas de Información Financiera, incluyendo sus notas, los cuales se adjuntan al presente Reporte Anual.
“Estatutos”	Estatutos sociales de BIMBO en vigor a la fecha de este Reporte Anual.
“Europa”	Países de la Unión Europea donde BIMBO realiza operaciones.
“FDA”	Food and Drug Administration, una agencia gubernamental de los EE.UU.
“George Weston”	George Weston Bakeries, Inc., Entenmann’s Products Inc., Entenmann’s, Inc. y Entenmann’s Sales Company, Inc. (TSX: WN)
“GYRU”	Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C., miembro de Deloitte Touche Tohmatsu, auditores externos de la Compañía.
“HACCP”	Hazard Analysis and Critical Control Point (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control).
“IASB”	Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad responsables de emitir las Normas Internacionales de Información Financiera.
“IETU”	Impuesto Empresarial a Tasa Única.
“IFRS”	Normas Internacionales de Información Financiera emitidas por el IASB.
“IMPI”	Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial
“Indeval”	S.D. Indeval Institución para el Depósito de Valores, S.A. de C.V.
“INPC”	Índice Nacional de Precios al Consumidor.
“ISO”	International Organization for Standardization (agencia internacional especializada en estandarización).
“ISR”	Impuesto sobre la Renta.
“IVA”	Impuesto al Valor Agregado.
“Latinoamérica”	Centro y Sudamérica; comprende los países de esta área geográfica donde BIMBO tiene operaciones.
“Libor”	London Interbank Offered Rate (tasa interbancaria de referencia de Londres).
“LMV”	Ley del Mercado de Valores.
“México”	Estados Unidos Mexicanos.
“NIF”	Normas de Información Financiera emitidas por el CINIF.

<u>Términos</u>	<u>Definiciones</u>
“NOM”	Norma Oficial Mexicana.
“OLA”	Organización Latinoamérica, división encargada de coordinar las operaciones del Grupo en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela.
“OMS”	Organización Mundial de la Salud.
“pan de caja”	Pan rebanado y empacado.
“pastelito”	Pastel en presentación individual.
“Pesos”, “pesos” o “\$”	Moneda de curso legal en México.
“PIB”	Producto Interno Bruto.
“PROFEPA”	Procuraduría Federal de Protección al Ambiente.
“PTU”	Participación de los Trabajadores en las Utilidades.
“Reporte Anual”	El presente Reporte Anual de la Emisora, preparado de conformidad con las disposiciones de carácter general aplicables a las emisoras de valores y otros participantes del mercado de valores de la CNBV.
“RNV”	Registro Nacional de Valores.
“TIIE”	Tasa de Interés Interbancaria de Equilibrio.
“TLCAN”	Tratado de Libre Comercio de América del Norte.
“UAFIDA”	Utilidad Antes de Financiamiento, Impuestos, Depreciación y Amortización. La administración del Grupo utiliza ésta medida como indicador de sus resultados de operación y de su condición financiera; sin embargo no se debe considerar de forma aislada, como una alternativa del ingreso neto, como indicador de desempeño operativo o como sustituto para el análisis de resultados reportados de conformidad con las NIF en México, ya que, entre otros: (i) no refleja los gastos en efectivo, o requerimientos futuros para gastos de capital o compromisos contractuales, (ii) no refleja cambios en, o requerimientos de efectivo necesarios para el capital de trabajo, (iii) no refleja los gastos por intereses; y (iv) no refleja el impuesto sobre la renta en efectivo que el Grupo deba pagar. Debido a lo anterior, la UAFIDA del Grupo no debe ser considerada como una medida discrecional de efectivo disponible para invertir en el crecimiento del Grupo o como una medida de efectivo que estará disponible para que el Grupo cumpla con sus obligaciones. UAFIDA no es una medida financiera reconocida de conformidad con las NIF en México y no puede ser comparada con medidas oficiales similares presentadas por otras compañías en la industria, ya que no todas las compañías utilizan la misma definición. Como resultado, se debe enfocar principalmente en los resultados de conformidad con las NIF en México y utilizar la medida UAFIDA solamente como medida complementaria.
“USDA”	Food Safety and Inspection Service of the U.S. Department of Agriculture, una agencia gubernamental de los EE.UU.
“WFI”	Weston Foods, Inc., negocio de panificación en EE.UU. que perteneció a George Weston Limited y que BIMBO adquirió el 21 de enero de

<u>Términos</u>	<u>Definiciones</u>
"WGC"	2009. Whole Grains Council, una organización que ayuda a identificar a los consumidores alimentos preparados con granos enteros y sus beneficios.

A menos que se especifique lo contrario, la información financiera contenida en este documento está expresada en millones de pesos mexicanos y fue preparada de acuerdo con las NIF en México.

b) RESUMEN EJECUTIVO

El presente capítulo contiene un breve resumen de la información proporcionada en este Reporte Anual. Al tratarse de un resumen, no pretende contener toda la información relevante incluida en este Reporte.

1. La Compañía

Grupo Bimbo es una de las empresas de panificación más grandes del mundo y una de las compañías de alimentos más grande en el continente americano, con un portafolio diversificado de aproximadamente 7,000 productos y más de 150 marcas reconocidas, incluyendo Bimbo, Oroweat, Arnold, Marinela, Thomas', Barcel, Sara Lee, Entenmann's, Ricolino, Tía Rosa, Pullman, Rainbo y Nutrella.

La Compañía se dedica a la producción, distribución y comercialización de pan de caja, pan dulce, pastelería de tipo casero, galletas, barras de cereales, dulces, chocolates, botanas dulces y saladas, tortillas de harina de trigo, tostadas, cajeta y comida rápida, entre otros.

A través del desarrollo de las marcas, de productos frescos y de calidad y de innovaciones continuas, el Grupo ha obtenido una participación de liderazgo en el mercado en productos de panadería en los EE.UU., México, en la mayoría de los países de Latinoamérica en los que opera y recientemente, en España y Portugal. Según Datamonitor y las investigaciones de mercado internas del Grupo, en 2010, el Grupo era el participante en el mercado número uno o número dos en sus mercados principales (EE.UU., México, Latinoamérica e Iberia) en todas sus categorías: pan de caja, pan dulce, pasteles y uno de los participantes líderes en las categorías de galletas, botanas saladas, productos de confitería, tostadas y tortillas de harina de trigo.

El Grupo opera en 19 países, incluyendo EE.UU., México, Latinoamérica, España y, en menor medida, Portugal y China. Al 31 de diciembre de 2011, el Grupo operaba 155 plantas de producción en todo el mundo, con una capacidad para producir cantidades comerciales de una variedad de productos en sus mercados principales. Con el fin de asegurar la frescura y calidad de sus productos, el Grupo ha desarrollado una extensa red de distribución directa, que cuenta con una de las mayores flotas de distribución en el continente americano. Al 31 de diciembre de 2011, la red de distribución directa del Grupo incluía aproximadamente 50,000 rutas de distribución, repartidas en más de 1,600 centros de distribución y que alcanzaba más de 2 millones de puntos de venta. El Grupo considera que esta red de distribución es una de sus principales ventajas competitivas.

La siguiente tabla muestra ciertos renglones de los estados financieros consolidados auditados de Grupo Bimbo al cierre de cada uno de los años indicados:

	Al 31 de diciembre de		
	2011	2010	2009
Ventas Netas	133,712	117,163	116,353
Utilidad después de Gastos Generales	11,151	11,412	12,054
UAFIDA	15,376	15,487	15,837
Utilidad Neta Mayoritaria	5,329	5,395	5,956

Nota: Cifras en millones de pesos.

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

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

2. Información Financiera

Los Estados Financieros Auditados han sido preparados de conformidad con las NIF en México. A menos que se indique lo contrario, toda la información contenida en los Estados Financieros Auditados que se incluye en el presente Reporte Anual ha sido expresada en millones de pesos.

Las cifras correspondientes a 2011 y 2010 están presentadas en los pesos nominales de la fecha en que se generaron, salvo por las cifras de algunos países cuya inflación de los últimos tres años se consideró hiperinflacionaria y que, por tanto, requieren ser re expresadas a moneda y tipo de cambio de cierre. Los efectos de actualización de estas cifras no son relevantes en los Estados Financieros ni en la información que se presenta en este Reporte Anual.

Adicionalmente, de conformidad con las Disposiciones de Carácter General Aplicables a las Emisoras de Valores y a Otros Participantes del Mercado de Valores, comenzando en el año que termina el 31 de diciembre de 2012, las sociedades mexicanas con valores listados en la BMV, incluyendo la Compañía, deben preparar y presentar su información financiera de conformidad con las IFRS. Por lo tanto, a partir del año 2012, el Grupo deberá preparar sus estados financieros consolidados al amparo de las IFRS. El Grupo se encuentra actualmente en proceso de evaluación del impacto de las diferencias entre las NIF y las IFRS en la información financiera consolidada del Grupo. Mientras que de la identificación y evaluación de las diferencias realizadas a esta fecha fueron detectados ciertos ajustes a la información financiera consolidada del Grupo presentada conforme a las NIF, éste no considera que dichas diferencias pudieren afectar de forma material la situación financiera consolidada del Grupo, su desarrollo financiero o su flujo de efectivo. Sin embargo, debido a que el Grupo continúa en el proceso de conversión, no puede asegurar que una vez que éste haya concluido, su información financiera consolidada al amparo de las IFRS presente diferencias importantes a la que se reporte conforme a las NIF. El Grupo proporciona cierta información respecto del proceso de adopción, pero no es posible proporcionar estimados reales respecto de los efectos de adoptar las IFRS en los estados financieros consolidados del Grupo, ya que aún se encuentra en proceso de conversión.

Debido a que los estados financieros consolidados del Grupo al 31 de diciembre de 2012 serán los primeros estados financieros anuales que prepare de conformidad con las IFRS, la fecha de transición a la aplicación de las IFRS fue el 1 de enero de 2011. Conforme a lo anterior, la información financiera consolidada de Grupo Bimbo al 31 de diciembre de 2011 formará parte del periodo cubierto por los primeros estados financieros anuales conforme a las IFRS, y a partir del 1 de enero de 2011, el Grupo adoptó IFRS 1, *Primera Adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera*. De conformidad con IFRS 1, el Grupo aplicará las excepciones obligatorias y ciertas exenciones voluntarias a partir de la aplicación retrospectiva plena de las IFRS, según se describe a continuación.

Excepciones Obligatorias:

- *Estimados* – Los estimados realizados al amparo de las IFRS a la fecha de la transición serán consistentes con los estimados realizados a partir de dicha fecha conforme a las NIF, salvo que existe evidencia que dichos estimados fueron realizados por error.
- *Intereses Minoritarios* – Con vistas hacia el futuro, se aplicará la orientación con respecto al reconocimiento de ciertos requisitos de presentación relativos a los intereses minoritarios a la fecha de transición del Grupo.
- *Contabilidad de Cobertura* – El Grupo demandará contabilidad de cobertura para los instrumentos financieros derivados a partir de la fecha de transición únicamente si la cobertura de las relaciones cumple con todos los criterios de contabilidad de cobertura que se requieren al amparo de las IFRS.

Exenciones Voluntarias:

- *Costo Estimado* – El Grupo pretende elegir la opción de medir ciertos elementos de propiedad, planta y equipo a su valor revaluado al amparo de las NIF como “costo estimado” bajo las IFRS a partir de la fecha de transición.
- *Beneficios de los Empleados* – El Grupo está eligiendo reconocer todas las ganancias acumuladas y pérdidas actuariales no reconocidas a esta fecha.

- *Diferencias Cumulativas de Conversión* – El Grupo ha decidido, en la fecha de la transición, ajustar a cero el balance acumulado previamente acumulado por conversión ya reconocido dentro del capital.
- *Combinaciones de Negocios* – El Grupo ha decidido aplicar eventualmente los lineamientos en las IFRS respecto de la contabilidad para combinaciones de negocios, de tal manera que no reafirmen la contabilidad de ninguna combinación de negocios que ocurre con posterioridad a la fecha de transición.

La información mencionada en los párrafos anteriores ha sido preparada en base a asunciones que ha realizado la administración del Grupo respecto de las normas e interpretaciones al amparo de las IFRS que se espera entren en vigor el 31 de diciembre de 2012, así como la las políticas de contabilidad que la administración del Grupo espera adoptar al preparar los primeros estados financieros completos conforme a las IFRS al 31 de diciembre de 2012.

Para una mejor comprensión, el resumen de información financiera que se presenta a continuación debe revisarse en conjunto con los Estados Financieros Auditados y los Estados Financieros Auditados y con sus notas.

Asimismo, dicho resumen deberá revisarse con todas las explicaciones proporcionadas por la Administración del Grupo en la sección “Información Financiera” de este Reporte Anual, especialmente en la sección “Comentarios y Análisis de la Administración sobre los Resultados de Operación y Situación Financiera de la Emisora”.

Estados de Resultados Consolidados

Al 31 de diciembre de:	2011	2010	2009
Ventas Netas (1)	133,712	117,163	116,353
Costo de Ventas	65,255	55,317	54,933
Utilidad Bruta	68,457	61,846	61,420
Gasto de Distribución y Venta	47,465	42,914	41,724
Gasto de Administración	9,841	7,520	7,642
Gastos Generales	57,306	50,434	49,366
Utilidad después de Gastos Generales	11,151	11,412	12,054
Otros Ingresos (Gastos) Neto	(511)	(316)	(613)
Participación de los Trabajadores en las Utilidades	(664)	(653)	(563)
Total Otros Ingresos y (Gastos) Netos	(1,175)	(969)	(50)
Intereses Netos	(2,065)	(2,574)	(2,318)
Utilidad (Pérdida) Cambiaria	651	(94)	207
Resultado por Posición Monetaria	123	45	99
Resultado Financiero Integral	(1,291)	(2,623)	(2,012)
Participación en los Resultados de Compañías Asociadas	51	87	42
Utilidad antes de Impuestos a la Utilidad	8,736	7,907	10,034
Impuestos a la Utilidad	2,778	2,309	4,041
Impuestos a la Utilidad Diferida	298	54	(1,214)
Provisiones	3,076	2,363	2,827
Utilidad antes de Operaciones Discontinuas	5,660	5,544	7,207
Utilidad Neta	5,660	5,544	7,207
Participación Controladora	5,329	5,395	5,956
Participación No Controladora	331	149	125
Utilidad Básica por Acción	1.13	1.15	1.27
Dividendo por Acción	0.15	0.13	0.12
Utilidad Antes de Financiamiento, Intereses, Depreciación y Amortización	15,376	15,487	15,837

Notas a los Estados de Resultados Consolidados:

- (1) Durante 2011, 2010 y 2009, las ventas netas de Bimbo, S.A. de C.V., y Barcel, S.A. de C.V., que se encuentran en México, representaron aproximadamente 44%, 47% y 45%, respectivamente, de las ventas netas consolidadas (ver la Nota 2 de los Estados Financieros Auditados).

Balance General Consolidado			
Al 31 de diciembre de:	2011	2010	2009
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	3,966	3,325	4,981
Cuentas y Documentos por Cobrar - Neto	17,298	13,118	12,430
Inventarios, Neto	4,980	3,132	2,969
Pagos Anticipados	766	457	499
Instrumentos Financieros Derivados	18	145	77
Activo disponible para la venta	703	-	-
Depósitos en cuentas de garantía de instrumentos financieros derivados	470	35	69
Total del Activo Circulante	28,201	20,212	21,025
Cuentas por cobrar a largo plazo operadores independientes	1,589	2,140	1,940
Inmuebles, Maquinaria y Equipo Neto	43,639	32,028	32,763
Inversión en Acciones de Asociadas y Obligaciones	1,803	1,553	1,479
Impuestos a la Utilidad Diferidos	4,340	1,539	635
Crédito Mercantil - Neto	31,070	20,269	20,394
Activos Intangibles, Neto	26,577	19,435	19,602
Instrumentos Financieros Derivados	417	393	159
Otros Activos Neto	3,849	1,500	1,669
Activo Total	141,485	99,069	99,666
Cuentas por Pagar a Proveedores	9,090	5,954	5,341
Deuda a Corto Plazo y Porción Circulante de Deuda a Largo Plazo	4,042	1,624	4,656
Otras Cuentas por Pagar y Pasivos Acumulados	11,073	6,302	6,228
Cuentas por Pagar a Partes Relacionadas	904	802	238
Impuesto Sobre la Renta	719	624	3,272
Participación de los Trabajadores en las Utilidades	756	709	637
Instrumentos Financieros Derivados	222	-	74
Total del Pasivo Circulante	26,806	16,015	20,446
Deuda a Largo Plazo (1)	42,161	31,586	32,084
Instrumentos Financieros Derivados	1,961	231	54
Beneficios a Empleados y Previsión Social	15,655	4,621	4,644
Participación de los Trabajadores en las Utilidades Diferidas	182	249	290
Impuestos a la Utilidad Diferidos (2)	997	622	266
Otros Pasivos a Largo Plazo	3,298	1,208	925
Pasivo Total	91,060	54,532	58,709
Participación Controladora	48,365	43,710	40,104
Participación No Controladora	2,060	827	853
Capital Contable Total	50,425	44,537	40,957

Notas a los Balances Generales Consolidados:

Ver efectos de las reclasificaciones para 2010 y 2009 en las notas de Estados Financieros Auditados.

- (1) Algunos pasivos bancarios y bursátiles establecen ciertas restricciones y obligaciones a la estructura financiera de la Compañía (ver la Nota 11 de los Estados Financieros Auditados).
- (2) Ver la Nota 17 de los Estados Financieros Auditados.

Información Financiera Adicional			
Al 31 de diciembre de:	2011	2010	2009
Depreciación y Amortización	4,225	4,075	3,783
Flujos Netos de Efectivo de Actividades de Operación	14,738	10,958	13,449
Flujos Netos de Efectivo de Actividades de Inversión	(19,335)	(5,514)	(38,398)
Flujos Netos de Efectivo de Actividades de Financiamiento	5,098	7,026	22,606
Efectivo y Equivalentes de Efectivo al Final del Periodo	3,966	3,325	4,981
Margen Después de Gastos Generales	8.3%	9.7%	10.4%
Margen UAFIDA	11.5%	13.2%	13.6%
Margen Neto	4.2%	4.7%	5.2%
Retorno Sobre Activos	4.0%	5.6%	6.1%
Retorno Sobre el Capital Invertido	9.9%	11.1%	13.5%
UAFIDA	15,376	15,487	15,837
Deuda Total / UAFIDA	3.00	2.14	2.32
Deuda Neta / UAFIDA	2.75	1.93	2.01
UAFIDA / Gastos de Interés	6.08	4.94	5.58

3. Mercado de Capitales

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

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

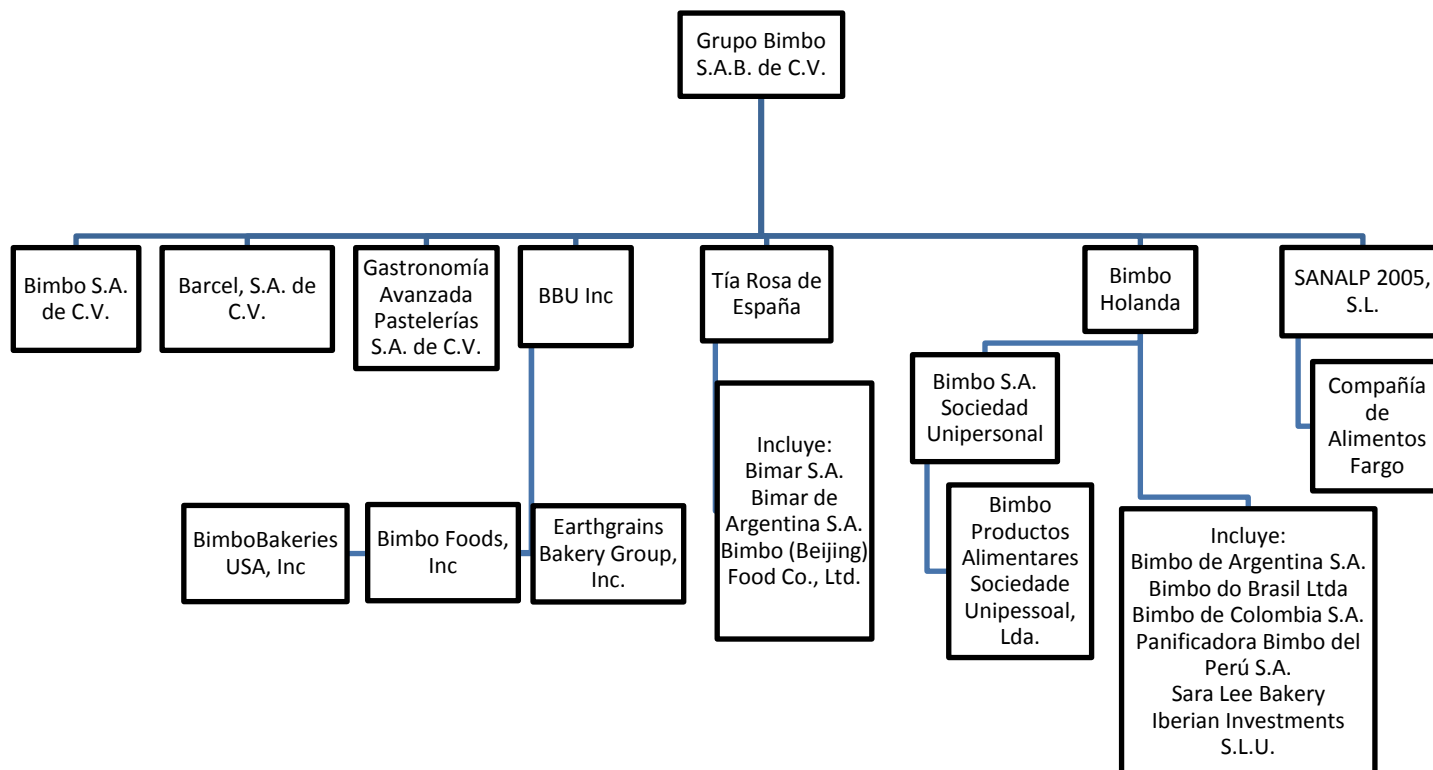
El 8 de diciembre de 2011, BIMBO fue incluido en el Índice IPC Sustentable que lanzó la BMV. Este índice permite a los inversionistas dar seguimiento al desempeño de las compañías en temas de cuidado ambiental, responsabilidad social y gobierno corporativo.

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

Ejercicios terminados el 31 de diciembre	Pesos por acción Serie "A"			Volumen de operación de acciones Serie "A"
	Máximo	Mínimo	Cierre	
2007	18.11	18.11	16.26	463,382,400
2008	17.70	17.70	14.58	461,177,200
2009	22.99	22.99	21.64	571,582,400
2010	27.41	27.41	26.36	606,156,400
2011	28.47	28.47	28.47	577,729,900

4. Estructura Corporativa

La siguiente tabla muestra las principales subsidiarias que integraban la estructura corporativa del Grupo al 31 de diciembre de 2011:



c) FACTORES DE RIESGO

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

1. Riesgos Relacionados con el Negocio del Grupo y la Industria

Incrementos en precios y carencia de ciertos insumos de producción, combustibles y energéticos podrían incrementar los costos del Grupo.

Algunos de los insumos del Grupo, como harina de trigo, azúcar, plásticos usados en los empaques de sus productos, aceites y grasas, están sujetos a fluctuaciones significativas en precio y disponibilidad. Los precios de los insumos están influenciados por diversos factores, incluyendo el clima, los niveles de producción, costos de transporte y producción, regulación y políticas gubernamentales y la oferta y demanda mundial respecto de los mismos. Los precios de algunos insumos han alcanzado niveles máximos históricos y los mercados de dichos insumos están experimentando una volatilidad sin precedentes. Cualquier incremento sustancial en los precios de los insumos del Grupo que no se refleje en un incremento en el precio de sus productos podría afectar la situación financiera, liquidez y resultados de operación del Grupo. Cualquier disminución en nuestras ventas como resultado de presiones competitivas podría afectar negativamente los márgenes de utilidad del Grupo y, si nuestros volúmenes de ventas no crecen lo suficiente para compensar dicha reducción en márgenes, nuestros resultados de operación se verán afectados.

Asimismo, el Grupo depende de diversos combustibles para llevar a cabo sus operaciones. Por ejemplo, las panaderías y otras plantas de Grupo Bimbo usan gas natural, gas licuado y electricidad para operar, y sus

vehículos de distribución requieren gasolina y diesel para entregar los productos de la Compañía. Por estas razones, incrementos futuros significativos en los precios de dichos combustibles, o una escasez importante de los mismos, podrían afectar negativamente la situación financiera, resultados de operación o liquidez del Grupo.

El Grupo celebra contratos de cobertura para el suministro de harina de trigo, gas natural y de otros insumos con el fin de proteger su exposición a incrementos en los precios. Dichos contratos podrían causar que el Grupo pague precios más altos por dichos insumos que los que estarían disponibles en el mercado.

La competencia podría afectar los resultados de operación del Grupo

La industria de panificación es altamente competitiva y una competencia mayor podría reducir la participación de mercado del Grupo o forzarlo a reducir los precios de sus productos o a incrementar los gastos de promoción, lo cual podría afectar sus resultados de operación. Las presiones competitivas podrían también restringir la capacidad del Grupo de incrementar precios como resultado de incrementos en los costos de sus insumos y otros costos. La competencia se basa en la calidad de los productos, servicio al cliente, reconocimiento y lealtad a las marcas, actividades de promoción, acceso a puntos de venta minoristas y espacio en tiendas suficiente, así como en la capacidad para identificar y satisfacer las preferencias de los consumidores.

El Grupo compite con grandes compañías nacionales e internacionales, panaderías tradicionales, operadores regionales de menor tamaño, panaderías familiares, cadenas de supermercados que tienen sus panaderías propias, tiendas de conveniencia con áreas de panificación propia, o con productos de marca propia, así como con compañías de alimentos diversificadas. En distintos grados, nuestros competidores podrían tener ventajas competitivas en ciertos productos o regiones, así como mayores recursos financieros. El Grupo espera seguir enfrentando una fuerte competencia en los mercados en los que opera y anticipa que los competidores actuales o futuros podrían expandir sus líneas de producto y su presencia geográfica.

De vez en cuando, el Grupo enfrenta presión de precios en algunos de los mercados en los que participa como resultado de las prácticas promocionales de sus competidores, lo cual podría incrementar debido al exceso en la capacidad de la industria. Como resultado de lo anterior, el Grupo podría tener que disminuir los precios de algunos de sus productos para responder a las presiones competitivas y mantener su participación de mercado. Dichas presiones podrían impedir que el Grupo incremente precios como resultado de incrementos en los costos de sus insumos y otros costos. Sus competidores podrían incrementar su posición competitiva mediante la introducción de nuevos productos o productos que podrían sustituir a los productos del Grupo, la mejora en sus procesos productivos o el crecimiento en su capacidad de producción. Si el Grupo no es capaz de mantener su estructura de precios y mantener el ritmo respecto de las iniciativas de productos y procesos productivos de sus competidores, sus resultados de operación y situación financiera se podrían ver afectados negativamente.

La reputación de las marcas y otros derechos de propiedad industrial del Grupo son clave para su negocio

Una porción importante de las ventas netas del Grupo deriva de ventas de productos de las marcas de su propiedad. Las marcas y nombres comerciales son activos fundamentales para el negocio del Grupo. Mantener la reputación de sus marcas es esencial para que el Grupo sea capaz de atraer y mantener vendedores, consumidores y trabajadores y es crucial para su éxito futuro. La incapacidad de mantener la reputación de sus marcas podría tener un impacto negativo en el negocio, resultados de operación y situación financiera del Grupo. Si el Grupo no es capaz, o da la impresión de no ser capaz, de manejar situaciones que pudieran representar un riesgo a su reputación, su negocio podría verse afectado. Dichas situaciones incluyen, entre otras, el manejo de conflictos de interés potenciales, requisitos legales y regulatorios, condiciones de seguridad en nuestras operaciones, aspectos éticos, lavado de dinero, privacidad, mantenimiento de registros, prácticas de venta y comercialización y la identificación adecuada de los riesgos legales, de reputación, crédito, liquidez y de mercado inherentes a los negocios del Grupo.

Las marcas principales del Grupo están registradas en los países en las que se usan. El Grupo pretende hacer valer sus derechos de propiedad industrial contra las violaciones de terceros, pero sus acciones podrían no ser efectivas para evitar la imitación de sus productos o para prevenir que terceros intenten obstaculizar las

ventas de los productos del Grupo argumentando que dichos productos violan sus derechos. Si un competidor viola nuestras marcas, hacer valer nuestros derechos podría ser costoso y distraer recursos que serían utilizados para operar y desarrollar los negocios del Grupo. Aun cuando el Grupo pretende defender sus derechos de propiedad industrial, podría no ser capaz de hacerlo. Ver “La Compañía - Descripción del Negocio – Patentes, Licencias, Marcas y Otros Contratos”.

La incapacidad para anticipar cambios en las preferencias de los consumidores podría resultar en menor demanda de los productos del Grupo

El éxito del Grupo depende en parte de su capacidad de anticipar los gustos y hábitos dietéticos de los consumidores y ofrecerles productos que satisfagan sus preferencias. Cambios en dichas preferencias que el Grupo no sea capaz de anticipar, identificar o reaccionar podrían disminuir la demanda de sus productos, lo cual afectaría negativamente su situación financiera, liquidez y resultados de operación. En particular, la demanda de sus productos podría verse afectada por la popularidad de ciertas tendencias, tales como dietas bajas en carbohidratos y por preocupaciones respecto de los efectos en la salud de grasas, contenido de azúcar y harina refinada.

Asimismo, el éxito del Grupo depende en parte de su capacidad de mejorar su portafolio de productos mediante la adición de nuevos productos en categorías de alto crecimiento y rentabilidad así como de incrementar su participación de mercado en sus líneas de productos existentes.

La introducción de nuevos productos o extensión de los existentes requiere un proceso de investigación y desarrollo extensivo, así como de ciertas iniciativas de comercialización. Si los nuevos productos del Grupo no satisfacen las preferencias de los consumidores, el retorno de dicha inversión podría ser menor al esperado y la estrategia del Grupo para incrementar sus ventas netas y utilidades podría no ser exitosa.

Riesgos sanitarios y de responsabilidad en relación con la industria alimenticia podrían afectar los negocios, situación financiera y resultados de operación del Grupo

El Grupo está expuesto a riesgos que afectan a la industria alimenticia en general, incluyendo riesgos de contaminación, preocupaciones sobre asuntos nutricionales y de salud, demandas por responsabilidad civil relacionada con defectos de sus productos, alteración de sus productos por terceros, el costo y disponibilidad de seguros contra responsabilidad civil y la interrupción del negocio por la recolección forzosa de productos. El Grupo podría ser parte de demandas y procedimientos legales si se reclama que el consumo de cualquiera de sus productos causa daño, enfermedad o muerte. Una recolección forzosa de productos o una resolución en contra del Grupo en cualquiera de dichos procedimientos legales podrían afectar su situación financiera, liquidez y resultados de operación.

Cualquier riesgo existente o que se considere existente respecto de los productos del Grupo, incluyendo publicidad negativa respecto de dicho riesgo, podría causar desconfianza de los consumidores en la seguridad y calidad de dichos productos. Aun en el caso de que los productos del Grupo no estén contaminados, la industria podría enfrentar publicidad negativa en caso de que los productos de alguno de sus competidores si lo estén, lo cual podría reducir el consumo de los productos de dicha categoría. Asimismo, la publicidad negativa respecto de la seguridad y calidad de ciertos productos alimenticios, tal como la publicidad respecto de productos que contengan ingredientes modificados genéticamente, sea o no legítima, podría persuadir a los consumidores a no adquirir los productos del Grupo o a causar problemas en la producción o distribución de los mismos.

El Grupo mantiene sistemas diseñados para monitorear los riesgos de seguridad en sus productos durante todas las etapas del proceso de producción. Sin embargo, dichos sistemas así como sus políticas podrían no ser eficaces para mitigar dichos riesgos. Cualquier contaminación de los productos del Grupo podría tener un efecto significativo adverso en su situación financiera, liquidez y resultados de operación.

El Grupo depende de minoristas que si tienen dificultades o le dan preferencia a productos de nuestros competidores, su situación financiera podría afectarse

Una parte importante de las ventas del Grupo deriva de ventas a minoristas. El Grupo vende sus productos a minoristas no tradicionales, tales como supermercados e hipermercados, y a minoristas tradicionales,

incluyendo tiendas familiares. Dichos minoristas, a su vez, venden los productos del Grupo a los consumidores. Un deterioro significativo en el negocio de nuestros clientes principales podría afectar negativamente la venta de los productos del Grupo. Los minoristas también venden productos que compiten con los del Grupo por espacio en la tienda y compras de los consumidores. Es posible que los minoristas le den mayor prioridad a los productos de los competidores del Grupo o formen alianzas con ellos, o a los productos de marca propia distintos a los productos del Grupo. Si los minoristas dejan de comprar los productos del Grupo o dejan de vender los productos del Grupo con cierto soporte promocional, la situación financiera del Grupo podría verse afectada.

Una consolidación en la industria minorista podría afectar la rentabilidad del Grupo

En la medida en que las cadenas de supermercados continúen consolidándose y crezcan en escala, los clientes más grandes del Grupo podrían buscar términos más favorables en la compra de sus productos, incluyendo a través de gastos mayores en programas de promoción. Ventas a los clientes más grandes del Grupo en términos menos favorables que los actuales podrían afectar su situación financiera, liquidez y resultados de operación.

Cambios en la normatividad en materia de salud podría impactar negativamente el negocio del Grupo

Los productos y materiales de empaque del Grupo en los EE.UU. están regulados por la FDA y, respecto de productos que contienen carne o pollo, la USDA. Estas agencias regulan la producción, distribución y el etiquetado de productos alimenticios. Asimismo, diversos estados regulan las operaciones del Grupo en los EE.UU. mediante la expedición de licencias a sus plantas, haciendo exigible la normatividad federal y estatal respecto de ciertos productos alimenticios, certificando ciertos productos alimenticios, inspeccionando plantas y almacenes, regulando prácticas comerciales relacionadas con la venta de productos alimenticios e imponiendo sus requisitos de etiquetado en dichos productos.

Las operaciones del Grupo en México están sujetas a diversas leyes, reglas, reglamentos, normas oficiales de higiene y normatividad de calidad, así como a la supervisión de diversas autoridades, tales como la Secretaría de Salud, la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentos, la Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios y la Secretaría de Economía, en relación con la producción, empaque, almacenamiento, distribución y publicidad de los productos del Grupo.

El Grupo está sujeto a leyes y reglamentos en materia de higiene en calidad comparables a los antes mencionados en los demás países en los que opera. Las políticas y normas gubernamentales en los EE.UU., México y otros países podrían afectar negativamente el suministro, la demanda y los precios de los productos del Grupo, limitar su capacidad para llevar a cabo sus operaciones en ciertos mercados domésticos y de exportación y podría afectar su situación financiera, liquidez y resultados de operación. Asimismo, si el Grupo estuviere obligado a cumplir con cambios importantes en la normatividad en materia de salud, podría estar sujeto a incrementos significativos en costos de operación y a implementar medidas que podrían generar interrupciones en sus operaciones. Un incremento en la regulación de la industria alimenticia, incluyendo las propuestas para mejorar la seguridad de los alimentos, imponer requisitos relacionados con la salud o regular ingredientes importados, podría incrementar los costos del Grupo y afectar su rentabilidad.

El Grupo podría no ser capaz de alcanzar ahorros en costos y ciertas eficiencias operativas derivadas de sus iniciativas de reducción de costos

El éxito del Grupo depende en parte de su capacidad para lograr ser un productor eficiente en una industria altamente competitiva. El Grupo continuamente realiza inversiones con el fin de mejorar sus plantas de producción y reducir sus costos de operación.

El Grupo podría enfrentar problemas de operación al llevar a cabo cambios importantes en la producción o suministro o en su logística; dichos cambios, así como la incapacidad del Grupo de lograr reducciones de costos y eficiencias, podrían tener un efecto negativo adverso en sus operaciones, situación financiera, liquidez, rentabilidad o resultados de operación.

Interrupciones en la cadena de suministro o en la red de distribución podrían afectar negativamente las operaciones del Grupo

Las operaciones del Grupo dependen en la operación continua de su cadena de suministro y su red de distribución. El daño o interrupción a la capacidad de producción o distribución del Grupo debido al clima, desastres naturales, incendios, falta de electricidad, terrorismo, pandemias, huelgas, disputas con, o problemas operacionales de, nuestros principales proveedores, distribuidores y prestadores de servicios de almacenamiento o transporte, u otras razones, podrían afectar su capacidad de producción o distribución de sus productos.

En la medida en que el Grupo no sea capaz de mitigar las interrupciones en la cadena de suministro o sus consecuencias, o no sea financieramente viable hacerlo, ya sea a través de seguros o de otra manera, se podrían afectar sus operaciones o situación financiera y sería necesario incurrir en costos adicionales para restablecerla.

El Grupo podría estar expuesto a contingencias derivadas de sus adquisiciones

Las adquisiciones de activos o entidades por parte del Grupo, tanto recientes como futuras, incluyendo la adquisición de WFI, Earthgrains y Bimbo Iberia, podrían estar sujetas a responsabilidades desconocidas o contingentes respecto de las cuales el Grupo no tiene recurso, o tiene recursos limitados, en contra de los vendedores. Aun cuando en algunas de las adquisiciones los vendedores han convenido o podrían convenir en indemnizar al Grupo por ciertos incumplimientos de sus declaraciones, dichas indemnizaciones podrían tener límites significativos y en algunos casos esa obligación podría haber terminado. Como resultado, el Grupo podría no ser capaz de recuperar las pérdidas derivadas de incumplimientos de los vendedores a sus declaraciones. Asimismo, el monto total de gastos y costos que el Grupo deba incurrir podría exceder los montos esperados y el Grupo podría experimentar otros efectos adversos no anticipados, todo lo cual podría afectar su negocio, situación financiera y resultados de operación.

Las oportunidades de crecimiento del Grupo mediante adquisiciones, fusiones o alianzas podrían ser limitadas por las leyes en materia de competencia, acceso a recursos de capital y otros retos relacionados con la integración de adquisiciones significativas

El Grupo podría llevar a cabo otras adquisiciones en el futuro. El Grupo no sabe si será capaz de consumir dichas adquisiciones o integrarlas exitosamente a sus operaciones o mantener al personal, proveedores o distribuidores importantes. La capacidad del Grupo de crecer exitosamente mediante adquisiciones depende de su capacidad de identificar, negociar, consumir e integrar adquisiciones adecuadas, así como para obtener financiamiento. Dichos esfuerzos podrían ser costosos y tomar tiempo, afectar nuestras operaciones cotidianas y distraer recursos administrativos. Si el Grupo no es capaz de integrar de manera efectiva sus adquisiciones, incluyendo a WFI, Earthgrains y Bimbo Iberia, su negocio, situación financiera y resultados de operaciones podrían verse afectados.

El Grupo podría no ser capaz de expandir exitosamente sus operaciones a otros mercados

Si es posible, el Grupo podría expandir sus operaciones a otros mercados. Los riesgos aplicables a nuestra capacidad para operar exitosamente en nuestros mercados actuales son igualmente aplicables a nuestra capacidad para operar en mercados nuevos. Además de dichos riesgos, el Grupo no tendría el mismo nivel de conocimiento de las dinámicas y condiciones de dichos nuevos mercados, lo cual podría afectar su capacidad de crecimiento u operación en los mismos. El Grupo podría no ser capaz de crear una demanda similar para sus productos, lo cual podría afectar su rentabilidad. Si el Grupo no es capaz de expandir exitosamente sus operaciones a nuevos mercados se podrían afectar negativamente su negocio, situación financiera y resultados de operación.

La actual crisis económica global podría afectar negativamente el negocio y situación financiera del Grupo

La desaceleración económica global y sus efectos latentes podrían afectar negativamente el negocio, situación financiera y resultados de operación del Grupo. Si la situación económica se deteriora, la demanda de los productos del Grupo podría sufrir una disminución y el Grupo podría experimentar disminuciones en sus ventas y rentabilidad. Asimismo, la estabilidad financiera de nuestros clientes y proveedores podría verse afectada, lo cual podría traducirse en la disminución, retraso o cancelación de compras de los productos del

Grupo, en incrementos en los niveles de cartera vencida o en incumplimientos de nuestros proveedores. Asimismo, el Grupo podría enfrentar costos de financiamiento más altos o dificultades para obtener financiamiento para fundear sus operaciones, inversiones o adquisiciones, o para refinanciar su deuda.

La desaceleración económica global también ha afectado negativamente los mercados crediticios y ha resultado en costos de capital mayores, lo cual podría afectar la capacidad de las personas, incluyendo los clientes del Grupo, para cumplir con sus necesidades financieras. Si la economía global continúa deteriorándose, el negocio y situación financiera del Grupo podrían verse afectados.

El negocio y situación financiera del Grupo podrían verse afectados por riesgos inherentes a los países en los que opera

Actualmente el Grupo tiene plantas de producción y operaciones en los EE.UU., México, Argentina, Brasil, Colombia, Costa Rica, Chile, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Uruguay, Venezuela, España, Portugal y China. La capacidad del Grupo para llevar a cabo sus operaciones y expandir su negocio, así como su situación financiera, está sujeta a riesgos inherentes a las operaciones internacionales. La situación financiera, liquidez y resultados de operación del Grupo podrían verse afectados por virtud de barreras comerciales, fluctuaciones de divisas y controles cambiarios, situaciones políticas, altos niveles de inflación, e incrementos en tarifas e impuestos, así como por cambios en la legislación y en las políticas de los países en los que el Grupo opera, incluyendo cambios en las leyes ambientales que podrían afectar sus plantas de producción o en las leyes en materia de salud, que podrían afectar sus productos. Los gobiernos de los países en los que el Grupo opera o en los que podría operar en el futuro podrían tomar acciones que afecten significativamente al Grupo, incluyendo mediante la expropiación de sus activos o subsidiarias.

El Grupo podría estar sujeto a interrupciones o fallas en los sistemas de información

El Grupo depende de sofisticados sistemas de información e infraestructura que apoyan sus operaciones, incluyendo tecnologías de control de procesos. Cualquiera de dichos sistemas está expuesto a fallas derivadas de incendios, inundaciones, pérdida de energía, fallas en telecomunicaciones y otras razones. La falla de cualquiera de los sistemas de información podría afectar las operaciones del Grupo, lo cual tendría un efecto negativo en sus ventas netas y rentabilidad. El Grupo ha implementado planes de continuidad operativa para reducir el impacto de fallas en sus sistemas de información, pero dichos planes podrían no ser eficaces.

La incapacidad del Grupo de mantener sus relaciones con sindicatos podría tener un efecto adverso en su situación financiera

La mayoría de los empleados del Grupo son sindicalizados. El Grupo ha mantenido buenas relaciones con sus sindicatos y aun cuando considera que continuarán siendo buenas, podrían surgir disputas laborales. Dichas disputas podrían resultar en huelgas u otros paros que podrían incrementar los costos de operación, lo cual podría dañar las relaciones con los clientes y afectar adversamente el negocio y resultados de operación del Grupo.

Asimismo, los resultados del Grupo podrían afectarse negativa y significativamente en caso de que los costos laborales incrementen. Una menor disponibilidad de mano de obra, presiones inflacionarias o cambios legislativos podrían incrementar los costos laborales del Grupo, lo cual tendría un efecto significativo adverso en su situación financiera y resultados de operación.

Los costos laborales del Grupo incluyen las prestaciones otorgadas a sus empleados. El Grupo otorga diversos planes de compensación a sus empleados en EE.UU. y México, incluyendo pensiones, salud, retiro y otros beneficios. Asimismo, el Grupo participa en ciertos planes de pensiones respecto de ciertas de sus plantas de producción. El costo anual de dichas prestaciones puede variar significativamente cada año y es afectado de manera importante por diversos factores, tales como cambios en las tasas de retorno actuales o esperadas en los activos objeto de dichos planes, cambios en la tasa ponderada promedio de descuento utilizada para calcular obligaciones, la tasa de inflación de los servicios de salud y el resultado de la negociación de los contratos colectivos.

El Grupo depende de la experiencia de su administración y las habilidades de sus empleados y su negocio podría verse afectado si pierde sus servicios

Los ejecutivos del Grupo cuentan con una gran experiencia operativa y conocimiento de la industria. El Grupo depende de sus ejecutivos para definir la estrategia y administrar su negocio y considera que su involucramiento es crucial para su éxito. De igual manera, el éxito del Grupo depende en parte de su capacidad para atraer y mantener profesionales experimentados. La pérdida de los servicios de nuestros ejecutivos o la incapacidad del Grupo de contratar, capacitar o mantener a un número suficiente de ejecutivos experimentados, podrían afectar sus operaciones y rentabilidad. El Grupo no tiene contratados seguros de personal clave respecto de ningún ejecutivo. La capacidad del Grupo para retener a sus ejecutivos y a sus empleados experimentados depende de que se implementen esquemas de compensación adecuados. Los esquemas de remuneración e incentivos vigentes podrían no ser suficientes para retener a dichos ejecutivos y empleados.

Eventos políticos en los países en los que el Grupo opera podrían resultar en afectaciones a sus operaciones y una disminución en sus ventas e ingresos

Los gobiernos de los países en los que operamos ejercen una influencia significativa sobre diversos aspectos de sus economías. Como resultado, las acciones gubernamentales respecto de la economía y la regulación de ciertas industrias podrían tener un efecto en las empresas privadas, incluyendo al Grupo, y en las condiciones de mercado y los precios y tasas de retorno de los valores cotizados en dichos mercados.

El gobierno de cualquiera de los países en los que el Grupo opera podría implementar cambios significativos en las leyes y políticas públicas que podrían afectar la situación política y económica de dicho país, lo cual podría afectar su negocio. La inestabilidad social y política en dichos países u otros desarrollos sociales o políticos en los mismos podrían afectar al Grupo, incluyendo su capacidad de obtener financiamiento. Es posible que la incertidumbre política en dichos países afecte los mercados financieros.

Eventos políticos futuros en los países donde el Grupo opera, sobre los cuales el Grupo no tiene control, podrían tener un impacto desfavorable en su situación financiera o resultados de operación.

El cumplimiento con las leyes ambientales y otras leyes podrían resultar en gastos o responsabilidades adicionales

Las operaciones del Grupo en EE.UU, México y en otros países están sujetas a leyes, reglamentos y normas federales, estatales y municipales relacionadas con la protección del ambiente y los recursos naturales.

En los EE.UU. el Grupo está sujeto a leyes y reglamentos federales, estatales y locales relacionadas con la protección al ambiente. Estas normas incluyen la Ley de Aire Limpio (Clean Air Act), la Ley de Agua Limpia (Clean Water Act) y la Ley de Conservación y Recuperación de Recursos (Resource Conservation and Recovery Act and Superfund), que impone responsabilidades individuales y solidarias a las personas responsables.

En México, el Grupo está sujeto a diversas leyes y reglamentos federales, estatales y municipales que regulan las descargas al medio ambiente, así como el manejo y disposición de desechos y residuos peligrosos. Las leyes ambientales imponen responsabilidades de remediación en relación con la descarga de residuos peligrosos. El Grupo está sujeto a la supervisión de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente, la Comisión Nacional del Agua y la Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios. Dichas dependencias tienen facultades para iniciar procedimientos administrativos por violaciones a la normatividad ambiental y de seguridad laboral y para imponer multas a quienes incumplan con dichas normas. El gobierno mexicano ha impuesto recientemente normas estrictas en materia ambiental y de seguridad laboral.

La modificación de las leyes y reglamentos ambientales o la imposición de nuevas leyes y reglamentos más estrictos podrían resultar en la necesidad de realizar inversiones que no están contempladas en los presupuestos del Grupo y podrían tener un efecto adverso en su negocio, situación financiera y resultados de operación,

Eventos en otros países podrían tener como resultado la disminución en el precio de nuestros valores

El valor de mercado de los valores de empresas mexicanas depende, entre otras cosas, de las condiciones económicas y de mercado en otros países emergentes. Aun cuando las condiciones económicas de dichos países difieren significativamente de las condiciones económicas en México, la reacción de los inversionistas a los eventos en esos otros países podría tener un efecto adverso en el valor de mercado de los valores de emisores mexicanos. En años recientes, por ejemplo, los precios de valores de deuda y de capital emitidos por emisores mexicanos bajaron en forma significativa como resultado de eventos en Rusia, Asia, Brasil y Grecia.

Asimismo, la relación directa entre las condiciones económicas en México y los EE.UU. se ha agudizado en años recientes como resultado del TLCAN y de mayor actividad económica entre ambos países. Como resultado de la desaceleración de la economía de los EE.UU. y la incertidumbre que dicha situación podría causar en México, la situación financiera y resultados de operación del Grupo podrían verse afectados. Asimismo, en virtud de eventos recientes en los mercados crediticios internacionales, el costo y disponibilidad de capital podría verse afectado y podría limitar la capacidad del Grupo para obtener financiamiento o refinanciar su deuda existente en términos favorables.

Las operaciones internacionales del Grupo lo exponen a riesgos de fluctuaciones cambiarias

El Grupo genera una parte significativa de sus ingresos, e incurre en gastos de operación y deuda, principalmente en Pesos y, en menor medida, en las monedas locales de los países en los que opera. Al 31 de diciembre de 2011 y 2010, los ingresos denominados en Pesos alcanzaron \$63,840 millones y \$57,475 millones, respectivamente, mientras que los ingresos denominados en otras monedas alcanzaron \$73,298 millones y \$62,477 millones, respectivamente. Asimismo, al 31 de diciembre de 2011 y 2010, la deuda del Grupo denominada en Pesos era de \$13,692 millones y \$18,794 millones, respectivamente, mientras que la deuda denominada en otras monedas era de \$32,512 millones y \$14,416 millones, respectivamente. Sin embargo, el monto de los ingresos del Grupo en cierta moneda en un país determinado típicamente varía respecto del monto de gastos o deuda incurrida por las operaciones del Grupo en dicho país en virtud de que ciertos costos se podrían incurrir en una moneda distinta a la moneda de dicho país (por ejemplo, en Dólares). Esta situación expone al Grupo a pérdidas potenciales derivadas de fluctuaciones cambiarias.

Una disminución en el valor en libros del crédito mercantil o de otros activos intangibles adquiridos podría afectar los resultados de operación y capital contable del Grupo

El valor en libros del crédito mercantil (goodwill) representa el valor justo de los negocios adquiridos por encima de los activos y pasivos identificables a la fecha de adquisición. El valor de otros activos intangibles representa el valor justo de marcas, nombres comerciales y otros activos intangibles a la fecha de adquisición. El crédito mercantil y otros activos intangibles adquiridos que se espera que contribuyan a la generación de efectivo del Grupo no son amortizados, pero deben ser valuados por la administración al menos una vez al año por su deterioro en valor. Si el valor en libros excede del valor justo, el intangible se considera deteriorado y se reduce a su valor justo mediante un cargo a las utilidades. Ciertos eventos y condiciones que podrían resultar en el deterioro incluyen cambios en la industria en la que el Grupo opera, incluyendo competencia y avances tecnológicos, una responsabilidad civil significativa por defectos en productos o reclamaciones por derechos de propiedad industrial u otros factores que tengan como efecto una disminución en las ventas o rentabilidad esperadas. Si el valor de algunos intangibles se deteriora, las utilidades y capital contable consolidados del Grupo podrían verse afectados significativamente.

El Grupo podría incurrir en deuda adicional en el futuro que podría afectar su situación financiera y su capacidad para generar suficiente efectivo para satisfacer sus obligaciones de pago

En el futuro, el Grupo podría incurrir en deuda adicional que podría tener los siguientes efectos:

- limitar su capacidad para pagar sus deudas;
- incrementar su vulnerabilidad a condiciones económicas y de la industria en general;
- requerir que el Grupo dedique una parte importante de su flujo de efectivo al pago de deuda, lo cual puede ponerlo en desventaja respecto de otros competidores con menos deuda;

- limitar su flexibilidad para planear o reaccionar a cambios en su negocio y la industria;
- limitar su capacidad para obtener financiamientos adicionales; e
- incrementar el costo de los financiamientos adicionales.

La capacidad del Grupo de generar suficiente efectivo para pagar su deuda presente y futura dependerá de su desempeño operativo, el cual podría verse afectado por las condiciones económicas prevalecientes y por factores financieros, de negocios y de otra naturaleza, muchos de los cuales el Grupo no controla. Si el Grupo no es capaz de pagar su deuda, se vería forzado a adoptar una estrategia alternativa que podría incluir la reducción o el retraso de inversiones de capital, la venta de activos, la reestructura o refinanciamiento de su deuda o la necesidad de obtener capital. Dichas acciones podrían no realizarse en términos favorables, en caso de ser posibles.

Asimismo, algunos de los contratos que documentan financiamientos del Grupo contienen ciertas limitaciones financieras y operativas. Dichas cláusulas podrían afectar en forma negativa la capacidad del Grupo de reaccionar a cambios en las condiciones de mercado, tomar ventaja de ciertas oportunidades de negocio, obtener financiamiento en el futuro, fondear inversiones de capital necesarias o hacer frente a dificultades en su negocio.

En el futuro, el Grupo podría incurrir en deuda adicional significativa. Si el Grupo incurre en deuda adicional, los riesgos que enfrenta como resultado de su deuda actual podrían agudizarse.

Estructura corporativa

Grupo Bimbo es una sociedad controladora cuyos principales activos consisten en las acciones de sus subsidiarias. Asimismo, Grupo Bimbo es titular de las principales marcas del Grupo. En virtud de lo anterior, los ingresos del Grupo dependen principalmente de dividendos e intereses pagados por sus subsidiarias, así como de las regalías generadas por los contratos de licencia de uso de marca celebrados por el Grupo.

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

d) OTROS VALORES

Al 31 de diciembre de 2011, Grupo Bimbo contaba con los siguientes valores inscritos en el RNV:

- Acciones Serie "A", ordinarias, nominativas, sin expresión de valor nominal, representativas de su capital social, que cotizan en la BMV desde 1980 con la clave de pizarra "BIMBO".
- Certificados Bursátiles:
 - Bimbo 09- Emitidos el 15 de junio de 2009 por \$ 5,000,000,000 (Cinco mil millones de pesos) con vencimiento en junio de 2014.
 - Bimbo 09-2- Emitidos el 15 de junio de 2009 por \$ 2,000,000,000 (Dos mil millones de pesos) con vencimiento en junio de 2016.
 - Bimbo 09U- Emitidos el 15 de junio de 2009 por un monto de 706,302,200 Unidades de Inversión(UDIS) con vencimiento en junio de 2016.
 - Bimbo 02-2- Emitidos el 17 de mayo de 2002 por \$750,000,000 (Setecientos cincuenta millones de pesos) con vencimiento en mayo de 2012.

Al 31 de diciembre de 2011, Grupo Bimbo contaba con los siguientes valores inscritos en la Irish Stock Exchange:

- Bonos Internacionales- Emitidos el 30 de junio de 2010, conforme a la Regla 144A y a la Regulación S, por \$800,000,000 (ochocientos millones de dólares) con vencimiento en junio de 2020.

La Compañía siempre ha cumplido oportunamente con sus obligaciones de divulgación de información de eventos relevantes, así como la información jurídica y financiera requerida por las disposiciones aplicables.

I. Información anual:

(a) El tercer día hábil inmediato siguiente a la fecha de celebración de la asamblea general ordinaria de accionistas que resuelva acerca de los resultados del ejercicio social, que deberá efectuarse dentro de los 4 meses posteriores al cierre de dicho ejercicio:

1. Informe del consejo de administración presentado a la asamblea referida en el párrafo inmediato anterior, autenticado por el secretario del consejo, en el que además se contenga el reporte a que hace referencia el artículo 14 Bis 3, fracción V, inciso a) de la Ley del Mercado de Valores, en el cual se hace referencia a las políticas contables de mayor importancia adoptadas para la elaboración de estados financieros de la Compañía, así como a la forma y términos en que dichas políticas fueron analizadas y adoptadas.
2. Informe de los comisarios a que hace referencia el artículo 166 de la Ley General de Sociedades Mercantiles, acerca de la veracidad, suficiencia y razonabilidad de la información presentada por el consejo de administración a la asamblea.
3. Estados financieros anuales dictaminados por auditor externo de la Compañía, así como de sus asociadas que contribuyan con más de 10% en sus utilidades o activos totales consolidados.
4. Comunicación suscrita por el secretario del consejo de administración, en la que manifieste el estado de actualización que guardan los libros de actas de asambleas de accionistas, de sesiones del consejo de administración, de registro de acciones y, tratándose de sociedades anónimas de capital variable, el libro de registro de aumentos y disminuciones del capital social. Lo establecido en este numeral no será aplicable a instrumentos de deuda.
5. Documento suscrito por el Auditor Externo en los términos del Artículo 84 de las Disposiciones Generales.

(b) A más tardar el 30 de abril de cada año:

1. Reporte anual correspondiente al ejercicio social inmediato anterior, elaborado conforme a las Disposiciones Generales.
2. Informe correspondiente al ejercicio social inmediato anterior, relativo al grado de adhesión al Código de Mejores Prácticas Corporativas, de acuerdo con lo señalado en las Disposiciones Generales.

II. Información Trimestral:

Dentro de los 20 días hábiles siguientes a la terminación de cada uno de los primeros trimestres del ejercicio social y dentro de los 40 días hábiles siguientes a la conclusión del cuarto trimestre, los estados financieros, así como la información económica, contable y administrativa que se precise en los formatos electrónicos correspondientes, los que deberán contener una actualización del reporte anual relativa a los comentarios y análisis de la administración sobre los resultados de operación y situación financiera de la Compañía, comparando cuando menos las cifras del trimestre de que se

trate con las del mismo período del ejercicio anterior.

Adicionalmente, la Compañía deberá presentar a la Comisión una constancia suscrita por su Director General y por su Director de Finanzas, o su equivalente, manifestando bajo protesta de decir verdad, que, en el ámbito de sus respectivas funciones, prepararon la información relativa a la Compañía contenida en el reporte trimestral, la cual, a su leal saber y entender, refleja razonablemente su situación. Asimismo, deberán manifestar que no tienen conocimiento de información relevante que haya sido omitida o falseada en dicho reporte trimestral o que el mismo contiene información que pudiera inducir a error a los inversionistas.

III. Información Jurídica:

- (a) El día de su publicación, la convocatoria a las asambleas de accionistas, así como a las asambleas de obligacionistas y tenedores de otros valores. El orden del día respectivo deberá especificar de manera clara cada uno de los asuntos que van a tratarse en la asamblea.
- (b) El día hábil inmediato siguiente al de celebración de la asamblea de que se trate:
 - 1. Resumen de los acuerdos adoptados en la asamblea de accionistas que se celebre en cumplimiento a lo dispuesto por el artículo 181 de la Ley General de Sociedades Mercantiles, que incluya expresamente la aplicación de utilidades y, en su caso, el dividendo decretado, número del cupón o cupones contra los que se pagará, así como lugar y fecha de pago.
 - 2. Resumen de los acuerdos adoptados en asambleas de accionistas distintas a las mencionadas en el inciso anterior, así como de las asambleas de obligacionistas y tenedores de otros valores.
- (c) Dentro de los 5 días hábiles siguientes a la celebración de la asamblea de accionistas, de obligacionistas o de tenedores de otros valores, según corresponda:
 - 1. Copia autenticada por el secretario del consejo de administración de la Compañía o por persona facultada para ello, de las actas de asambleas de accionistas, acompañada de la lista de asistencia firmada por los escrutadores designados al efecto, indicándose el número de acciones correspondientes a cada accionista y, en su caso, por quien esté representado, así como el total de acciones representadas.
 - 2. Copia autenticada por el presidente de la asamblea, de las actas de asambleas generales de obligacionistas y tenedores de otros valores, acompañadas de la lista de asistencia firmada por los obligacionistas y tenedores de los valores o sus representantes y por los escrutadores designados al efecto, indicando el número de valores correspondientes a cada obligacionista o tenedor de valores, así como el total de los valores representados.
- (d) El día que lo acuerde la Compañía, según corresponda, dependiendo del tipo de valor de que se trate:
 - 1. Aviso a los accionistas para el ejercicio del derecho de preferencia que les corresponda, con motivo de aumentos en el capital social y la consecuente emisión de acciones cuyo importe deba exhibirse en efectivo.
 - 2. Aviso de entrega o canje de acciones, obligaciones y otros valores.
 - 3. Aviso para el pago de dividendos, en el que deberá precisarse el monto y proporciones de éstos o, en su caso, pago de intereses.
 - 4. Cualquier otro aviso dirigido a los accionistas, obligacionistas, titulares de otros valores o al público inversionista.

- (e) El 30 de junio de cada 3 años, la protocolización de la asamblea general de accionistas en la que se hubiere aprobado la compulsión de los estatutos sociales de la Compañía con los datos de inscripción de la Compañía en el Registro Público de Comercio de dicho instrumento.

IV. Adquisición de acciones propias:

La Compañía está obligada a informar a la BMV, a más tardar el día hábil inmediato siguiente a la concertación de operaciones de adquisición de acciones propias.

V. Eventos relevantes:

La Compañía está obligada a informar a la BMV sus eventos relevantes, en la forma y términos que establecen las Disposiciones de Carácter General aplicables a las Emisoras de Valores y a otros Participantes del Mercado de Valores.

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

El 28 de abril de 2011, BIMBO realizó una división (“Split”) de las acciones representativas de su capital social, poniendo en circulación la Emisión 2011-I, mediante la cual el capital social de la Sociedad no fue modificado y quedó representado por 4,703,200,000 acciones. La CNBV aprobó la actualización de inscripción de las acciones de BIMBO en el RNV.

DESTINO DE LOS FONDOS

La totalidad de los recursos netos derivados de cada una de las tres emisiones de Certificados Bursátiles llevadas a cabo por la Compañía, durante 2009, se destinaron al pago de deuda a corto plazo contratada para la adquisición de BFI, en la forma especificada en los suplementos correspondientes a dichas emisiones.

La totalidad de los recursos netos derivados de la emisión de los bonos internacionales, llevada a cabo por la Compañía durante 2010, se destinaron al refinanciamiento de deuda existente, originalmente contratada para financiar la adquisición de BFI y para fines corporativos generales.

La totalidad de los recursos netos derivados de la emisión del bono internacional y de los certificados bursátiles llevados a cabo por la compañía en 2012, se destinaron para el refinanciamiento de deuda existente.

g) DOCUMENTOS DE CARÁCTER PÚBLICO

Para solicitar copias del presente Reporte Anual, dirigirse a:

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

Relación con Inversionistas

Armando Giner Chávez
Tel. (5255) 5268-6924
Fax (5255) 5268-6697
armando.giner@grupobimbo.com

Azul Argüelles Rojas
Tel. (5255) 5268-6962
Fax. (5255) 5268-6697

azul.arguelles@grupobimbo.com

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

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

La información disponible en dichas páginas no forma parte de este Reporte Anual.

2) LA COMPAÑÍA

a) HISTORIA Y DESARROLLO DE LA EMISORA

1. Antecedentes Legales

Constitución

La Compañía se constituyó mediante escritura pública número 10670, de fecha 15 de junio de 1966, otorgada ante el licenciado Tomás O'Gorman, quien fuera titular de la Notaría Pública número 96 del Distrito Federal y cuyo primer testimonio quedó inscrito en el Registro Público de Comercio del Distrito Federal, en la sección de Comercio, bajo el número 299, a fojas 377, volumen 636, libro 3°.

Denominación

La Compañía se constituyó originalmente bajo la denominación de Promoción de Negocios, S.A. En 1978 cambió su denominación por la de Grupo Industrial Bimbo, S.A. y en 1981 adoptó la modalidad de sociedad anónima de capital variable. El 24 de agosto de 1999, la Compañía cambió su denominación a Grupo Bimbo, S.A. de C.V., y el 14 de noviembre de 2006, mediante escritura pública número 30053, otorgada ante la licenciada Ana de Jesús Jiménez Montañez, titular de la Notaría Pública número 146 del Distrito Federal, cuyo primer testimonio quedó inscrito en el Registro Público de Comercio del Distrito Federal en el folio mercantil número 9506. El 6 de diciembre de 2006, la Compañía adoptó la modalidad de sociedad anónima bursátil de capital variable.

Duración

La duración de la Compañía es indefinida.

Domicilio y Teléfonos

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

2. Historia

Todas las cifras presentadas en esta sección corresponden a valores históricos a las fechas indicadas.

- 1945** Aprovechando su experiencia en la industria panadera, Don Lorenzo Servitje Sendra y Don Lorenzo Sendra Grimau decidieron crear una fábrica de pan de caja estilo americano, para lo cual invitaron a participar como socio industrial a Don Alfonso Velasco, así como a Don Jaime Jorba Sendra y Don José T. Mata. Otro fundador fue Don Roberto Servitje Sendra, quien colaboró desde un inicio como supervisor de ventas. Aunque no fungió como socio al iniciar la Compañía, Don Roberto Servitje adquirió poco a poco mayores responsabilidades y participó de igual forma en la toma de decisiones. Más tarde, compró acciones de BIMBO y, posteriormente, se convirtió en Director General, posición que dejó en 1994, cuando fue nombrado presidente del Consejo de Administración, en sustitución de Don Lorenzo Servitje, quien desempeñó dicha función desde su fundación.

Para la creación de la fábrica de pan de caja, los socios fundadores atendieron fundamentalmente las necesidades que el mercado planteaba en ese momento; es decir, una atención periódica y de calidad a los clientes, y frescura de los productos. Para satisfacer dichas necesidades, se determinaron los productos que debían fabricarse y las características de su envoltura, además de que se implantaron sistemas de distribución directa y de sustitución del producto no vendido cada dos días. El 2 de diciembre de 1945

quedó formalmente fundada Panificación Bimbo, en la ciudad de México.

- 1947-1952** En 1947 se inició la distribución foránea hacia algunas ciudades de los estados de Veracruz, Morelos, Hidalgo y Puebla. Para 1952, se tenían instaladas cuatro plantas en la ciudad de México, se había integrado la línea de bollería dentro de los productos de la Compañía. Asimismo, se había ampliado la distribución hacia algunos estados del centro y norte de México.
- 1956** En mayo de 1956 se constituyó la empresa Pasteles y Bizcochos, S.A., hoy Productos Marinela, S.A., con lo que el Grupo incursionó en el área de pastelería. A partir de esta fecha se inició el establecimiento de plantas fuera de la ciudad de México. Las primeras de ellas fueron Bimbo de Occidente, S.A. (Guadalajara) y Bimbo del Norte, S.A. (Monterrey), lo que se amplió significativamente tanto la cobertura geográfica de la distribución como la variedad de productos que ofrecía la Compañía.
- 1963-1978** El período comprendido entre 1963 y 1978 se caracterizó por una gran expansión y diversificación. Además de que se abrieron ocho plantas adicionales en diferentes estados de la República Mexicana, se ampliaron las plantas existentes y se integraron otras líneas de pastelería adicionales a las ofrecidas por Productos Marinela, S.A. Asimismo, se incursionó en la industria de dulces y chocolates, con el establecimiento de la primera planta de Ricolino, y en el mercado de las botanas saladas, con lo que hoy se conoce como Barcel. En esa época se cubrían prácticamente todos los estados del país a través del sistema de distribución directa de la Compañía.
- En dicho período, con la inauguración de la primera planta de mermeladas, se inició también la integración vertical del Grupo. No sólo se abasteció de estos productos a las otras empresas del Grupo, sino que también se diversificó la línea de productos que se ofrecían a los consumidores.
- En relación con los productos de alta repostería, en la década de los setenta, BIMBO lanzó al mercado la línea *Suandy*, cuyos productos eran elaborados a base de mantequilla. Esta línea se amplió en forma importante en 1981.
- 1979** En 1979, *Tia Rosa* fue introducida con una imagen de panadería casera en el mercado nacional y se desarrolló rápidamente con sistemas automatizados en algunas de sus líneas de producción.
- 1983** Para esas fechas, el Grupo ya fabricaba algunos equipos y partes de los mismos, que eran utilizados en sus plantas, por lo que en 1983 se inauguró la planta de Maquindal, S.A., la cual se fusionó en enero de 2001 con la empresa Moldes y Exhibidores, S.A. de C.V.
- 1984** En 1984, BIMBO incursionó en el mercado de exportación con la distribución de productos *Marinela* hacia EE.UU.
- 1986-1990** En 1986, después de la crisis que enfrentó México durante casi cinco años, BIMBO adquirió Continental de Alimentos, S.A. de C.V., empresa que producía y comercializaba la marca *Wonder*, hasta entonces competidora directa de BIMBO en panificación y pastelitos. A partir de 1989, el Grupo experimentó una importante expansión a través de otras adquisiciones y el establecimiento de plantas en las líneas, tanto de productos para el consumidor final como de materias primas, material y equipo para consumo interno.
- 1992-1996** En cuanto a las operaciones a nivel internacional, la Compañía adquirió en 1990 una planta productora de pan y pastelitos en Guatemala, lo que marcó el inicio de la cobertura que el Grupo tiene en Latinoamérica. En 1992, BIMBO comenzó la adquisición de plantas productivas en otros países de la región con la adquisición en 1992 de Alesa, S.A. y Cena (hoy Ideal, S.A.) en Chile. Posteriormente, se extendió a Venezuela con la adquisición de Industrias Marinela, C.A. y Panificadora Holsum de Venezuela, C.A. en 1993, fusionadas en 1999 con el nombre de Bimbo Venezuela C.A. Al mismo tiempo, se instalaron plantas

productivas en Argentina, Colombia, Costa Rica, El Salvador y Perú, así como empresas de distribución en Honduras y Nicaragua.

Adicionalmente, la Compañía se expandió de manera importante en EE.UU. con el establecimiento y adquisición de varias plantas productivas en distintos estados fronterizos con México. Se adquirieron las siguientes compañías: Orbit Finer Foods, Inc., en 1993; Fabila Foods, Inc. y La Fronteriza, Inc., en 1994; C&C Bakery, Inc. y La Tapatía Tortillería, Inc., en 1995; y Pacific Pride Bakeries, con dos plantas (Suandy Foods Inc. y Proalsa Trading Co.), en 1996.

En 1992, la Compañía adquirió la fábrica Galletas Lara, lo cual permitió la entrada formal al mercado de las galletas tradicionales, tipo “marías” y saladas, en el que no participaba con la marca *Marinela*.

1998 Un importante nivel de inversiones caracterizó 1998. En ese año se adquirió la empresa de panificación Mrs. Baird’s, líder en su sector en el estado de Texas, EE.UU., y en México se iniciaron operaciones en la planta de Bimbo en La Paz, Baja California. Asimismo, la expansión de BIMBO llegó al continente europeo con el establecimiento en Alemania de la empresa distribuidora de confitería Park Lane Confectionery. También en ese año, con objeto de enfocarse en sus negocios principales, BIMBO llevó a cabo desinversiones en la elaboración y distribución de helados en México y de botanas saladas en Chile.

1999 En febrero de 1999, BIMBO realizó una alianza estratégica con la empresa Dayhoff, en EE.UU., dedicada a la distribución de dulces, a través de una participación accionaria de 50%. En 2002, la participación de BIMBO aumentó a 70% y en 2004 adquirió el total de las acciones.

En marzo de 1999, BIMBO se asoció con Grupo Mac’Ma al adquirir una participación de 51% en las empresas dedicadas a la elaboración de pastas. En el estado de California, EE.UU., adquirió la empresa panificadora Four-S.

En 1999, una nueva planta panadera se construyó e inició operaciones en la ciudad de Tijuana, Baja California, con las siguientes líneas de producción: pan blanco, integral y dulce, bollería, tortillas de harina de trigo y tostadas de maíz, entre otras.

En julio de 1999, BIMBO reforzó su presencia en Colombia a través de la adquisición de activos en la ciudad de Cali. En septiembre de ese mismo año, la Compañía concretó un acuerdo con la cadena de restaurantes McDonald’s, por medio del cual se convirtió en el proveedor único de toda la bollería para esta cadena de restaurantes en Venezuela, Colombia y Perú. La concesión única de su bollería contribuyó a consolidar la posición de la Compañía en Latinoamérica. Además, esta exclusividad refuerza la relación que ambas empresas sostienen desde 1985, año en que McDonald’s se instaló en México.

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

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

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

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

En abril de 2000, la Compañía, a través de Ricolino, inauguró dos plantas en la Unión Europea, una en Viena, Austria, y la otra en Ostrava, República Checa ver “La Compañía – Descripción del Negocio - Actividad Principal”.

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

2001 En 2001 destacó la intensa actividad para consolidar la presencia del Grupo en las regiones donde participaba y para eficientar sus operaciones. En marzo de ese año, BIMBO adquirió el 100% del capital de Plus Vita, Ltda., una de las empresas panificadoras más grandes de Brasil, productora de pan de caja, pan dulce, pastelitos, bollería y pan tostado bajo marcas consideradas entre las más tradicionales y de más alto prestigio en el mercado brasileño, como *Pullman*, *Plus Vita*, *Ana María*, *Muffs* y *Van Mill*, entre otras. Plus Vita operaba tres plantas, localizadas en Sao Paulo, Río de Janeiro y Recife ver “La Compañía – Descripción del Negocio - Actividad Principal”. Estrategia y Fortalezas”.

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

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

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

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

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

De conformidad con los términos del acuerdo, Grupo Bimbo adquirió, entre otros activos, la

marca de pan Oroweat; cinco plantas distribuidas en los estados de Texas, Colorado, California y Oregon, y un eficiente sistema de distribución directa, con aproximadamente 1,300 rutas. Adicionalmente, la Compañía obtuvo en la misma región todos los derechos relacionados con los productos de la marca Entenmann's, así como los derechos de distribución de las marcas Thomas' y Boboli.

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

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

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

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

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

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

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

- 2005** El 9 de junio de 2005, BIMBO anunció la adquisición de ciertos activos y marcas propiedad de Empresas Chocolates La Corona, S.A. de C.V. y sus subsidiarias ("La Corona"), en una operación que ascendió a \$471, que fueron liquidados con recursos propios de la Compañía. La Corona tiene presencia en el mercado mexicano de golosinas, principalmente en el segmento de chocolates. Después de la aprobación regulatoria correspondiente, esta operación se concretó el 29 de julio de 2005.

El 20 de julio de 2005, la Compañía anunció la adquisición, mediante una transacción en efectivo que ascendió a \$1,350, de Controladora y Administradora de Pastelerías, S.A. de

C.V., operadora de las pastelerías “El Globo”. Controladora y Administradora de Pastelerías, por medio de El Globo, produce y comercializa productos de pastelería fina. Con esta adquisición, Grupo Bimbo incursionó por primera vez en el negocio de la comercialización al menudeo de productos de pastelería fina. Después de la aprobación regulatoria correspondiente, la operación se concretó el 23 de septiembre de 2005.

El 30 de septiembre de 2005, la Compañía firmó un convenio de distribución con Arcor, S.A.I.C. (“Arcor”), de la República de Argentina. Con este convenio, BIMBO, a través de su subsidiaria Barcel, S.A. de C.V., se convirtió en el distribuidor exclusivo en México de la golosina “Bon o Bon”. Este producto se incorporó a la plataforma de golosinas existente de la Compañía como una línea conocida como de alta calidad. Las compañías firmantes se comprometieron también a realizar una inversión conjunta para construir en México una planta productora de las golosinas de Arcor y Barcel.

El 30 de enero de 2006, BIMBO regresa al mercado de panificación de Uruguay con la adquisición de las empresas uruguayas Walter M. Doldán y Cía. S.A. y Los Sorchantes S.A., posicionándose como el líder en el mercado. Esta operación ascendió a \$7 millones de dólares, de los cuales \$5.5 millones fueron destinados a la compra del 100% de las acciones y el resto se destinó al pago de pasivos financieros. Estas empresas se dedican a la producción y comercialización de productos de panificación, a través de las marcas *Los Sorchantes* y *Kaiser*, principalmente.

2006 El 24 de marzo de 2006, BIMBO inició operaciones en Asia con el acuerdo para adquirir la empresa Beijing Panrico Food Processing Center, subsidiaria de la empresa española Panrico, S.A., ubicada en China, en una transacción que ascendió a 9.2 millones de euros por el 98% de las acciones, asumiendo, adicionalmente, una deuda neta de 1.3 millones de euros. Con esta operación, la Compañía adquirió una empresa que contaba con 800 colaboradores, una planta de producción y una red de distribución con un amplio portafolio de productos de panificación, diseñados y desarrollados para el mercado local, que le han permitido alcanzar una importante presencia y reconocimiento en las ciudades de Beijing y Tianjin.

El 19 de junio de 2006, BIMBO anunció que llegó a un acuerdo para adquirir ciertos activos y marcas de las pastelerías “El Molino”, en una transacción que ascendió a \$42, que fueron liquidados con recursos propios de la Compañía. El Molino es una de las pastelerías de mayor antigüedad y tradición en México. En el ejercicio terminado en diciembre de 2005, sus ventas ascendieron a \$45.

Esta transacción, complementaria a la adquisición de las pastelerías “El Globo”, realizada en julio de 2005, buscó fortalecer la presencia de Grupo Bimbo en el negocio de comercialización al menudeo de productos de pastelería fina.

2007 El 31 de julio de 2007, BIMBO realizó la compraventa del 100% del paquete accionario de Maestro Cubano Florentino Sande S.A. por una suma que ascendió a \$93. La compañía radica en Uruguay, es propietaria de un establecimiento industrial dedicado a la producción y comercialización en plaza y en el exterior de galletitas, grissines y pan rallado.

El 2 de octubre de 2007, BIMBO anunció la adquisición de Temis por una suma que ascendió a \$17. Con esta adquisición, BIMBO ingresó al mercado de Paraguay.

El 5 de noviembre de 2007, Grupo Bimbo anunció que, como se incluyó en una solicitud judicial del 2 de Noviembre de 2007, presentada por el grupo de inversión The Yucaipa Companies, LLC (“Yucaipa”) ante la Corte de Quiebras de los Estados Unidos del Distrito Oeste de Missouri, en la ciudad de Kansas City (la “Corte”), Yucaipa, junto con BBU, Inc. (“BBU”), subsidiaria de Grupo Bimbo, y The International Brotherhood of Teamsters (the “Teamsters”), pretendían presentar una propuesta conjunta para la reorganización de Interstate Bakeries Corporation (“IBC”).

IBC, es una de las empresas panificadoras y distribuidoras de pan fresco y pan dulce más grandes de los Estados Unidos. Dentro de sus principales marcas se encuentran Wonder®, Merita®, Home Pride®, Baker's Inn®, Hostess®, Drake's®, y Dolly Madison®. IBC opera más de 40 plantas, 650 centros de distribución, 6,400 rutas y da empleo a alrededor de 25,000 colaboradores.

Se esperaba que la Corte considerara la solicitud de Yucaipa en una audiencia prevista para el 7 de noviembre. En caso de que la Corte instruyera a IBC otorgar a Yucaipa y a BBU el acceso requerido para iniciar una auditoría de compra, Yucaipa y BBU esperaban realizar su revisión de manera expedita para determinar la condición de IBC y, si así se determinaba, presentarían, en conjunto con los Teamsters, los términos y condiciones del plan de reorganización de IBC.

Grupo Bimbo pretendía utilizar dicha auditoría para evaluar si IBC representaba una oportunidad viable para fortalecer y apuntalar su posición en la industria de la panificación en los Estados Unidos, a la vez que consolidara su posición de liderazgo en la industria global de la panificación.

Cualquier decisión posterior que implicara seguir avanzando en este proceso requeriría de una serie de pasos adicionales, incluyendo la conclusión satisfactoria de la auditoría mencionada anteriormente, así como la aprobación del plan de reorganización por parte de la Corte y los acreedores de IBC.

Sin embargo, el 13 de diciembre de 2007, Grupo Bimbo anunció que después del proceso de auditoría realizado a IBC no se encontraba en posición de presentar propuesta alguna para adquirir IBC.

El 29 de noviembre de 2007, Grupo Bimbo informó que el 28 de noviembre, la Compañía de Alimentos Fargo, S.A. ("Fargo"), empresa argentina en la que Grupo Bimbo mantiene una posición accionaria indirecta del 30%, suscribió un acuerdo para su reorganización con sus principales acreedores, que representan la mayoría de la deuda verificada, los fondos de inversión *Rainbow Global High Yield*, *The Argo Capital Investors Fund SPC*, *Argo Global Special Situations Fund Segregated Portfolio* y *The Argo Fund Limited* (los "Tenedores de Bonos").

El acuerdo incluyó el pago del 33.81% del monto de la deuda quirografaria verificada. Asimismo, los Tenedores de Bonos se comprometieron a colaborar para que Fargo lograra la culminación del Concurso Preventivo en el que se encuentra desde el mes de junio de 2002, así como a no realizar acciones legales en su contra.

2008 El 2 de enero de 2008, BIMBO anunció la adquisición de Laura, compañía localizada en Brasil, por un monto que ascendió a \$202. De esta manera, BIMBO ingresó en la categoría de panettone y ampliar el portafolio de galletas a través de la línea waffers.

El 21 de febrero de 2008, BIMBO anunció la adquisición de Firenze, también en Brasil, por una suma que ascendió a \$185. La integración con Firenze permitió aprovechar la fortaleza en el segmento *light* y continuar su desarrollo a través del aumento de la distribución física de las marcas Firenze y Plus Vita.

El 1 de abril de 2008, la Compañía anunció la adquisición de Plucky, compañía radicada en Uruguay, por una suma que ascendió a \$123. La compañía produce y comercializa productos de confitería. Con esta adquisición, Bimbo incursionó por primera vez en Latinoamérica en dicho mercado.

El 7 de mayo de 2008, Grupo Bimbo anunció que llegó a un acuerdo para adquirir el 75% de las acciones de la empresa panificadora brasileña Nutrella Alimentos, S.A. ("Nutrella"). Esta adquisición permitió a Grupo Bimbo colocarse como el líder de pan industrializado en Brasil, incrementando su escala y presencia geográfica.

Nutrella es una empresa fundada en 1972 que produce y comercializa pan empacado, bollería y pastelitos, a través de dos unidades de producción, en los estados de Sao Paulo y Rio Grande do Sul. Con las marcas “Nutrella”, “Nhamy” y “Nutrellinhas”, entre otras, está posicionada como la líder del mercado en la Región Sur de Brasil. En 2007, Nutrella, con más de 1,600 colaboradores, registró ventas por R\$150 millones y una UAFIDA* por R\$21 millones.

Esta inversión respondió a la estrategia de Grupo Bimbo de consolidar sus operaciones en los países en donde participa y le dio una posición más sólida para continuar desarrollando un negocio rentable en Brasil, al complementar su operación actual. Asimismo, le dio acceso a una de las regiones con mayor actividad económica en el país, con más de 25 millones de habitantes.

2009 El 21 de enero de 2009, Grupo Bimbo anunció que concluyó la adquisición del negocio de panificación en Estados Unidos de WFI, perteneciente a Dunedin Holdings S.à r.l., una subsidiaria de George Weston Limited (TSX: WN), ubicada en Toronto, así como con la adquisición de los activos financieros relacionados, habiendo obtenido las aprobaciones y los permisos regulatorios correspondientes. Dichas operaciones fueron valuadas en \$2,380 y \$125 millones de dólares, respectivamente. El pago conjunto de \$2,505 millones de dólares se efectuó mediante un financiamiento de \$2,300 millones de dólares, así como con recursos propios de la Compañía. La operación consolidada en Estados Unidos, conocida como Bimbo Bakeries USA (BBU), se convirtió en una de las compañías panificadoras más grandes del país, con una posición de liderazgo en las categorías de pan, bollos, pan dulce y pastelitos. El portafolio incluye marcas premium como ARNOLD®, BIMBO®, BOBOLI®, BROWNBERRY®, ENTENMANN'S®, FRANCISCO®, FREIHOFER'S®, MARINELA®, MRS BAIRD'S®, OROWEAT®, STROEHMANN®, THOMAS'® y TIA ROSA®. La nueva operación da empleo a más de 15,000 colaboradores, opera 35 plantas y distribuye sus productos a través de más de 7,000 rutas. Los resultados consolidados de Grupo Bimbo reflejaron la integración de las operaciones de WFI a partir del 21 de enero de 2009.

El 18 de noviembre del 2009, se adquirieron los activos relacionados con la producción, distribución y venta de los productos de maíz marca Sanissimo.

2010 El 9 de noviembre de 2010, Grupo Bimbo anunció que llegó a un acuerdo para adquirir el negocio de North American Fresh Bakery de Sara Lee.

El 6 de diciembre de 2010, se adquirió Dulces Vero, principal productor, distribuidor y comercializador de paletas, caramelos y malvaviscos, la mayoría de ellos cubiertos de chile, en México.

El 2 de diciembre de 2010, Grupo Bimbo anunció el inicio de la construcción de “Piedra Larga”, el parque eólico más grande de la industria alimenticia a nivel mundial, con el que generará prácticamente 100% de la energía eléctrica consumida por Grupo Bimbo en México.

Con una potencia instalada de 90 mega watts, el parque permitirá abastecer el consumo eléctrico de 65 instalaciones (plantas productivas y otros centros de operación) de la empresa. Grupo Bimbo invitó a participar de este proyecto a Grupo Calidra, Frialsa Frigoríficos y al Papalote Museo del Niño.

Grupo Bimbo ha enfocado su atención en la implementación de energía eólica, para cumplir con el permanente compromiso con el medio ambiente y con el bienestar de las futuras generaciones.

Vero, fundada en 1952, produce una amplia gama de dulces y confituras, incluyendo paletas de caramelo macizo, gomitas y malvaviscos, entre otros. La empresa tiene una amplia experiencia y tecnología propia para la producción de caramelos y productos

elaborados con base en Chile. Vero cuenta con 1,500 colaboradores y en 2009 generó ventas por aproximadamente \$1,100 millones de pesos, así como una UAFIDA de \$220 millones de pesos.

La adquisición de estos activos fortalece la posición de Grupo Bimbo en el mercado mexicano de confitería a través de su subsidiaria Barcel, además de apoyar la estrategia de la Compañía de llegar a todos los segmentos socio-demográficos. Junto con las sinergias de ventas y costos, la fortaleza de Vero en el canal de mayoreo, combinada con la extensa red de distribución al menudeo de Barcel, proporcionará una sólida plataforma para el crecimiento continuo. Asimismo, los productos de Vero complementan el portafolio de Barcel en el mercado hispano de Estados Unidos y representan una oportunidad para incrementar la presencia de la Compañía en ese país.

2011 El 19 de septiembre de 2011, el Grupo adquirió Fargo, el productor y distribuidor de pan y productos horneados más grande de Argentina, ejerciendo una opción de compra por el 70% restante de la participación de Fargo. La adquisición de Fargo incluye Fargo, Lactal y las marcas de All Natural.

Grupo Bimbo adquirió el negocio de panificación fresca de Sara Lee el 6 de noviembre de 2011, una de las compañías de procesamiento y distribución de alimentos más grandes del mundo. Earthgrains es el negocio de panadería fresca de Sara Lee en EE.UU., y el valor del negocio fue de \$749 millones de dólares.

Como resultado de la operación, el Grupo adquirió la licencia exclusiva y perpetua, sin derechos de autor de la marca Sara Lee, para su uso en ciertos productos de panadería fresca en América, Asia, África y algunos países de Europa, y otras marcas reconocidas, tales como Sunbeam, Colonial, Heiners, Grandma Sycamore's Home-Maid Bread, Rainbo y Earthgrains y opera 41 plantas de producción y alrededor de 4,700 rutas de distribución, y cuenta con aproximadamente 13,200 colaboradores.

Con la integración del negocio de Earthgrains, el Grupo ha expandido su alcance geográfico en los EE.UU. resultando en un crecimiento significativo en su base de clientes en EE.UU. Dicho crecimiento en la penetración del mercado fortalecerá las ventas del Grupo fuera de México y cooperará con el reconocimiento de su marca en los EE.UU.

La adquisición de Earthgrains representa un paso más en la estrategia de crecimiento del Grupo para consolidar su plataforma global y continuar aumentando su posicionamiento como una de las compañías de panificación más grandes del mundo y una de las mayores compañías de alimentos en el mundo.

El 5 de diciembre de 2011, el Grupo adquirió Bimbo Iberia, el negocio de panadería fresca de Sara Lee en España y Portugal, por €115 millones de euros.

La adquisición de Bimbo Iberia posiciona al Grupo como la compañía de panificación líder en la Península Ibérica e impulsa su estrategia de crecimiento internacional a través de un negocio sólido y establecido de panificación. Esta adquisición incluye las marcas Bimbo, Silueta, Ortíz, Martínez, Eagle, entre otras en España y Portugal, que tienen un gran nivel de reconocimiento y liderazgo en el mercado de dichos países en las categorías de pan, pastelería y botanas. Cuenta con 7 plantas de producción, alrededor de 800 rutas de distribución y cuenta con aproximadamente 2,000 colaboradores.

A continuación se anexa un resumen de las ventas de las adquisiciones realizadas por la Compañía en los últimos 3 años (las cifras están expresadas en millones de pesos):

Fecha	Empresa	País	Ventas
2011			

5 Diciembre 11	Iberia	España y Portugal	\$5,344
6 Noviembre 11	Sara Lee	USA	24,955
19 Septiembre 11	Fargo	Argentina	2,034
2010			
3 diciembre 10	Dulces Vero	México	\$1,285
5 mayo 10	JinHong Wei	China	63
1 mayo 10	BMFoods	EUA	320
2009			
21 de enero	Weston Foods, Inc. (WFI)	EE.UU.	\$31,699
Varias	Negocios y activos varios	Varios	320

3. Eventos Recientes

A continuación se señalan los eventos relevantes después del 31 de diciembre de 2011.

El 18 de enero de 2012, el Grupo concluyó la oferta de títulos de deuda con vencimiento en 2022 por un monto de \$800 millones de dólares, con cupón de 4.50%, a un precio de emisión de 99.19%, representando un rendimiento de 4.602%. La Compañía utilizó los recursos obtenidos de esta emisión para el refinanciamiento de deuda existente.

El 8 de febrero de 2012, el Grupo concluyó la colocación de certificados bursátiles en el mercado mexicano de deuda por \$5,000 millones de pesos a un plazo de 6.5 años, a una tasa fija de 6.83% anual. La compañía utilizó los recursos obtenidos de esta colocación para el refinanciamiento de deuda existente.

b) DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

i) Actividad Principal

4. Estrategia y Fortalezas

La estrategia general del Grupo está basada en su misión corporativa, esto es, en el desarrollo del valor de sus marcas y, fundamentalmente, en el compromiso de ser una compañía altamente productiva y plenamente humana, así como innovadora, competitiva y orientada a la satisfacción total de sus clientes y consumidores, siendo líder a nivel internacional en la industria de panificación y con visión de largo plazo. Asimismo, la Compañía, a través de su estrategia general, se orienta al incremento de su valor, lo que se refleja en un mayor valor para sus accionistas.

La estrategia de Grupo Bimbo incluye los siguientes elementos:

- **Desarrollar productos nuevos e innovadores.** El Grupo ha desarrollado y lanzado exitosamente nuevos productos que han aumentado sus ventas y satisfecho a sus consumidores y hace esfuerzos para asegurar que sus productos satisfagan sus gustos y presupuesto, de acuerdo con sus costumbres, necesidades y tendencias, así como proporcionándoles valor nutricional. El Grupo tiene la intención de continuar invirtiendo en investigación y desarrollo para innovar en sus productos existentes y nuevos productos, con el fin de impulsar la demanda de sus consumidores y las oportunidades de incrementar sus ingresos. Grupo Bimbo es una compañía global que se esfuerza en mantener un carácter local a través del desarrollo continuo de nuevos productos que buscan satisfacer las necesidades y deseos de sus consumidores y mejorar su base de clientes y consumidores. Un ejemplo de lo anterior es el proceso desarrollado por el Grupo para añadir ingredientes “funcionales” a algunos de sus productos con el objetivo de mejorar la salud de sus consumidores, reduciendo el colesterol o mejorando la absorción de minerales. Asimismo, el Grupo es una de las primeras compañías en la industria en Latinoamérica en introducir empaques con tecnología oxo-biodegradable. El Grupo considera que la fortaleza de sus marcas y sus procesos industriales de bajo costo le permiten expandir constantemente su oferta de productos.
- **Desarrollo continuo de las marcas del Grupo.** El Grupo ha sido capaz de crear, fomentar y manejar marcas exitosas, lo cual refleja su profundo entendimiento de las preferencias de sus consumidores y prueba el rigor de sus estudios de mercado así como de sus programas de pruebas. En la mayoría de sus categorías de productos, y en base a sus investigaciones propias, las marcas del Grupo tienen un reconocimiento espontáneo extraordinario en el mercado. El pan de caja de Bimbo se encuentra en casi todos los hogares de México. El Grupo considera que esta experiencia le permite desarrollar nuevas líneas de productos bajo marcas ya existentes, así como nuevas categorías de productos. Mediante la expansión hacia nuevos mercados, el Grupo espera incrementar el reconocimiento de sus marcas (incluyendo la marca “Bimbo” en los EE.UU.) y reforzar su portafolio de marcas con nuevas marcas específicamente destinadas a esos mercados.
- **Aumentar la penetración en el mercado.** Con el fin de satisfacer las necesidades de cada uno de sus segmentos de consumidores, el Grupo usa una gama de herramientas analíticas para dividir las regiones en las que opera por canal de distribución, tamaño, marca y productos y para desarrollar nuevos canales de distribución. Los esfuerzos recientes del Grupo para penetrar el mercado han resultado en el crecimiento de su base de consumidores en México en casi todos los segmentos, en un incremento en la penetración en el canal de tiendas de conveniencia en los EE.UU. y en un crecimiento significativo de su base de consumidores en Latinoamérica. El Grupo tiene la intención de seguir esforzándose para aumentar su penetración en el mercado, expandir su base de productos y mejorar el reconocimiento de sus marcas en los mercados en los que su presencia es reciente. El Grupo considera que la fortaleza de sus marcas y el alcance de su red de distribución le dan mayores oportunidades para incrementar su penetración en el mercado, incluyendo el mercado de panificación en los EE.UU., Latinoamérica y la Península Ibérica.
- **Aumentar las eficiencias en sus operaciones.** El crecimiento del Grupo ha generado economías de escala en la producción, distribución y comercialización, así como en difusión de mejores prácticas

e innovación. El Grupo sigue concentrado en lograr eficiencias adicionales y mejorar su rentabilidad. En particular, el Grupo tiene como objetivo mejorar continuamente el uso de sus recursos de producción y distribución y seguir invirtiendo en sus plantas y equipos de manera periódica, así como mantener bajos costos de operación, enfocándose en controles de costos eficientes. Como ejemplo de lo anterior, se han rediseñado empaques más ligeros para reducir los costos. Asimismo, el Grupo evalúa constantemente los datos generados por su fuerza de ventas con el fin de mejorar la ejecución en los puntos de venta y mejorar su manejo de inventarios. El Grupo también monitorea su estructura de precios tomando en cuenta el costo de sus materias primas y las presiones inflacionarias para mantener un equilibrio óptimo.

- **Crecimiento constante.** El Grupo considera que se ha beneficiado de la adquisición e integración de nuevas marcas y productos y de su expansión en nuevos mercados. El Grupo busca incrementar su alcance geográfico y buscar adquisiciones estratégicas de manera selectiva en las regiones y categorías de productos que le permitan crecer, así como adquirir marcas fuertes que complementen su portafolio y aumenten la penetración de sus marcas. En virtud de la naturaleza fragmentada de la industria alimenticia, el Grupo seguirá evaluando su expansión a través de crecimiento orgánico y adquisiciones. El Grupo considera que su presencia en diversos mercados alrededor del mundo le darán una plataforma para identificar oportunidades de crecimiento en forma selectiva.

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

Las fortalezas del Grupo

El Grupo ha crecido rápidamente a lo largo de los últimos cinco años y considera que sus fortalezas le permitirán seguir creciendo y llevar a cabo su estrategia:

- **Posición líder en el mercado.** El Grupo es una de las más grandes compañías de panadería en el continente americano, con un portafolio diversificado de aproximadamente 7,000 productos y más de 150 marcas reconocidas, lo cual le permite alcanzar todas las categorías del mercado en la mayoría de los países en los que opera. Según Datamonitor, el Grupo es el participante en el mercado número uno o número dos en sus mercados principales (EE.UU., México, Centro y Sudamérica e Iberia) en todas sus categorías: pan de caja, pan dulce, pasteles, galletas, botana salada, productos de confitería, tostadas y tortillas de harina de trigo. Las demás líneas de sus productos se sitúan en los primeros lugares de sus mercados respectivos. Por ejemplo, en los EE.UU., nuestro pan en caja, pastelitos y bagels son comprados aproximadamente por el 73.8% de las amas de casa y Thomas´ es una marca altamente reconocida de la subcategoría de pastelitos (*English muffins*). En México, “Marinela” es líder del mercado en la categoría de pasteles y pastelitos y “Barcel” y “Ricolino” son número dos de los participantes en los mercados de botana salada y confitería, respectivamente.
- **Fuerte reconocimiento de las marcas.** Las marcas del Grupo son líderes en reconocimiento en el mercado en los EE.UU, México, Latinoamérica, España y Portugal. El Grupo considera que su entendimiento de las necesidades y preferencias de sus consumidores le permite ofrecer productos con una calidad superior a precios competitivos. El Grupo también considera que la fortaleza de sus marcas le dan una ventaja competitiva y le permiten apalancar de manera eficaz el lanzamiento de nuevos productos en los mercados en los que opera. A través de la adquisición de WFI, Dulces Vero, Fargo, Earthgrains y Bimbo Iberia, el Grupo ha reforzado de una manera significativa su portafolio de marcas en los EE.UU., México, Argentina, España y Portugal con marcas como “Thomas”, “Arnold”, “Entenmann’s”, “Vero”, “Fargo”, “Lactal”, “Sara Lee”, “Earthgrains”, “Sunbeam”, “Rainbo”, “Silueta”, “Martínez” y “Eagle”. Cada una de las marcas del Grupo está dirigida a un público específico y respaldada por un plan de comercialización exhaustivo. Algunas de las marcas símbolos, como el oso Bimbo, el Gansito y el payaso de la Paleta Payaso han desarrollado un estatus icónico y son inmediatamente reconocidas por millones de consumidores.

- **Una amplia red de distribución directa.** El Grupo ha desarrollado una amplia red de distribución directa, la cual cuenta con una de las más extensas flotillas de venta en el continente americano y le representa una mayor ventaja competitiva. Su red le permite distribuir productos desde sus 155 plantas de producción, 1,600 centros de distribución y almacenes hacia más de 2 millones de puntos de venta diarios para asegurar la frescura y calidad de sus productos y cumplir con las necesidades de cada tipo de consumidor, desde hipermercados hasta tiendas pequeñas. El Grupo también mantiene operaciones de logística sofisticada y altamente eficiente para atender necesidades de la distribución en los mercados en los que opera. Con las adquisiciones de WFI y Earthgrains, el Grupo ha extendido su red de distribución en los EE.UU. de manera significativa. Asimismo, el Grupo ha desarrollado relaciones sólidas con sus clientes que le permiten adaptar su oferta y respuesta a las necesidades diversas y cambiantes de sus clientes, como por ejemplo, las frecuencias de entrega, de una manera eficiente. El Grupo considera que lo anterior se traduce en una fuerte lealtad de sus consumidores.
- **Inteligencia de mercado y satisfacción del consumidor.** El Grupo ofrece a sus consumidores, a través de sus distintas marcas, una amplia variedad de productos de panificación, abarcando una amplia gama de productos, niveles de precio, sabores y tamaños. Constantemente, el Grupo crea nuevas líneas de productos innovadores para responder a las necesidades y deseos de sus consumidores, basándose en un entendimiento único de sus necesidades y preferencias en los mercados en los que opera. El Grupo ha obtenido dicho entendimiento mediante la realización constante de estudios de mercado y analizando información clave de sus consumidores, incluyendo a través del uso de tecnología sofisticada por parte de su fuerza de ventas. La inteligencia de mercado del Grupo le permite dirigir los productos adecuados a cada punto de venta, en el momento adecuado. El Grupo considera que es el innovador líder en sus categorías de productos y ha introducido, de manera consistente, nuevos productos que han sido muy bien recibidos por los consumidores.
- **Equipo experimentado.** El equipo de trabajo del Grupo cuenta con amplia experiencia en la industria, con un promedio de 26 años trabajando en el Grupo y más de 366 años de experiencia colectiva. Dicho equipo ha desarrollado y consolidado la posición de líder del mercado del Grupo de una manera exitosa, concentrándose en la industria de panificación por medio de una respuesta eficiente y rápida a las necesidades cambiantes de los consumidores y al ambiente competitivo en los mercados en los que opera. Dicho equipo ha consumado e integrado 38 adquisiciones a lo largo de los últimos 10 años y ha difundido ideas innovadoras y las mejores prácticas en manufactura y distribución a través del Grupo.
- **Fuerte cultura empresarial con un compromiso social y ambiental.** El Grupo pone especial énfasis en su relación con sus colaboradores y está comprometido para desarrollar y apoyar iniciativas de responsabilidad social y sustentabilidad ambiental. El Grupo considera esencial para desarrollar una fuerte cultura corporativa y alto reconocimiento de los clientes que exista una sólida satisfacción de la fuerza de ventas y una responsabilidad social activa por parte de la Compañía. Por ejemplo, como parte de las estrategias del Grupo en sustentabilidad, se logro acuerdos para consumir la mayor parte de la energía que requieren sus plantas de producción en México, a través del proyecto de un parque eólico con capacidad de 90 megawatts en el estado de Oaxaca, México, conocido como “Piedra Larga”, que se estima quede terminado en 2012. Una vez que concluyan este proyecto, el Grupo reducirá de forma sustancial su impacto ambiental consumiendo aproximadamente el 50% de la energía que necesita de fuentes renovables. Adicionalmente a los esfuerzos de desarrollo sustentable del Grupo, continuamente introduce productos innovadores que ofrecen opciones saludables a sus clientes. Por ejemplo, se ha unido a los esfuerzos para eliminar ácidos grasos de sus productos. En reconocimiento a su campaña internacional para promover los beneficios de los granos enteros, en febrero de 2011 el Grupo fue galardonado con el *WGC Global Award* por parte del *Whole Grains Council*.

5. Operaciones Principales

Grupo Bimbo es una de las empresas de panificación más grandes del mundo y una de las empresas de alimentos más grande de América, con más de 7,000 productos y más de 150 marcas reconocidas, incluyendo Bimbo, Oroweat, Arnold, Marinela, Thomas', Barcel, Sara Lee, Entenmann's, Ricolino, Tía Rosa, Pullman, Rainbo y Nutrella. La compañía se dedica a la producción, distribución y comercialización de pan de caja, pan dulce, botana salada, tortillas de harina de trigo, tostadas, productos de confitería y comida empacada. A través del desarrollo de marcas, de productos frescos y de calidad y de innovaciones continuas, el Grupo ha obtenido una participación de liderazgo en el mercado en productos de panadería en los EE.UU., México, en la mayoría de los países de Latinoamérica en los que opera y recientemente, en España y Portugal. Según Datamonitor y las investigaciones de mercado internas del Grupo, en 2010 el Grupo era el participante en el mercado número uno o número dos en sus mercados principales (México, EE.UU., Latinoamérica e Iberia) en sus categorías de pan de caja, pan dulce, pasteles, y uno de los participantes líderes en las categorías de galletas, botanas saladas, productos de confitería, tostadas y tortillas de harina de trigo.

Desde la constitución del Grupo en 1945, Grupo Bimbo se ha expandido mediante crecimiento orgánico, así como mediante adquisiciones y ha experimentado un crecimiento significativo en el negocio durante los últimos años. De 2006 a 2011, la UAFIDA del Grupo incrementó de \$7,765 millones a \$15,173 millones (en términos nominales) a una tasa de crecimiento anual compuesto o CAGR de 14.3%. Asimismo, de 2006 a 2011, las ventas netas del Grupo en términos nominales crecieron a un CAGR de 16.0%, con un CAGR de 28.7% en EE.UU., 7.6% en México y 28.4% en Latinoamérica, el incremento en EE.UU. se debió en parte a la adquisición de WFI en enero de 2009. Después de la adquisición de WFI en 2009, el Grupo se convirtió en el participante más grande del mercado de productos horneados en EE.UU., donde cuenta con marcas reconocidas en cada segmento del mercado de la industria de panificación. De forma consistente con la estrategia de crecimiento del Grupo, el 6 de noviembre de 2011 se completó la adquisición de Earthgrains y el 5 de diciembre de 2011 la adquisición de Bimbo Iberia. Con estas adquisiciones, el Grupo consolidó su penetración en EE.UU. y comenzó operaciones en el mercado Ibérico a través de un negocio de panificación líder previamente establecido.

Grupo Bimbo opera principalmente en las siguientes regiones: EE.UU., México, Centro y Sudamérica, Península Ibérica, y en una menor medida, China. El Grupo vende sus productos en 19 países: EE.UU., México, Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Honduras, Guatemala, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Uruguay, Venezuela, España, Portugal y China. Al 31 de diciembre de 2011, el Grupo opera 155 plantas alrededor del mundo, con capacidad de producir y distribuir cantidades industriales de variedades de productos en los mercados primarios. Para mantener la frescura y calidad de los productos, el Grupo ha desarrollado una amplia red de distribución directa, que transporta una de las más amplias flotas de venta en América. Su red de distribución directa consistía de aproximadamente 50,000 rutas de distribución, distribuidas alrededor de más de 1,600 centros de distribución y llegando a más de 2 millones de puntos de venta. El Grupo considera que esta red es una de las ventajas competitivas de su negocio.

Las siguientes tablas reflejan nuestras ventas netas en cada uno de los principales mercados en donde opera la Compañía al 31 de diciembre de 2011, 2010 y 2009, así como las plantas de producción que tenía la Compañía en cada uno de dichos mercados al 31 de diciembre de 2011:

Región	Ventas netas por los periodos terminados el 31 de diciembre de,		
	2011	2010	2009
	(en millones de Pesos)		
Estados Unidos.....	53,810	47,875	49,850
México ⁽¹⁾	64,368	57,870	55,388
Centro y Sudamérica	18,568	14,207	13,606
Iberia.....	393	NA	NA
Consolidado	133,712	117,163	116,353

1. Incluye las operaciones de Asia

Región	Plantas de Producción*
Estados Unidos.....	75
México	43
Centro y Sudamérica	30
Iberia.....	7

*Sujeto a desinversiones requeridas después de la adquisición del negocio de panificación fresca de Sara Lee en E.U.A.

Las acciones de BIMBO son públicas y están listadas en la BMV bajo la clave de pizarra “BIMBO”. Al 24 de abril de 2012, la capitalización de mercado del Grupo fue de \$151,772 millones de pesos.

a. Unidades de Negocio

EE.UU.

BBU, Inc.

BBU, Inc. tiene sus oficinas principales en Horsham, Pennsylvania y es la empresa que controla las operaciones del Grupo en EE.UU. y que consolida las operaciones de Bimbo Bakeries y sus subsidiarias. Las operaciones de BBU, Inc. consisten principalmente en la producción, distribución y comercialización de pan empaçado, *muffins*, bagels y otros productos horneados a clientes comerciales e institucionales. Esto incluye la distribución de productos importados de México, principalmente enfocados a la comunidad hispana.

BBU es uno de los líderes participantes en el mercado de productos horneados en EE.UU., donde el Grupo considera que cuenta con marcas reconocidas en cada sector del mercado de la industria de panificación, una cartera con variedad de precios y ocasiones de consumo, desde el desayuno, hasta la botana y comida.

BBU tiene una cartera atractiva de marcas líderes nacionales, tales como Thomas’ para *muffins*, Entenmann’s para los pastelitos, Sara Lee para el pan en caja, Arnold, Bronwberry, Oroweat y Earthgrains para pan integral; y marcas regionales, tales como Mrs. Baird’s, Freihofer’s, Stroehmann, Francisco, Old Country, Boboli, Sunbeam, Rainbo, Heiners y Colonial.

Grupo Bimbo ha implementado una estrategia de expansión en EE.UU. a través de diversas adquisiciones, incluyendo la adquisición del 6 de noviembre de 2011 del negocio de panificación fresca en EE.UU. de Sara Lee Corporation “Earthgrains”, una de las empresas más grandes de procesamiento y distribución de alimentos en el mundo y la adquisición el 21 de enero de 2009 del negocio de panificación en Estados Unidos de WFI George Weston Bakeries. Otras adquisiciones que se han llevado a cabo en EE.UU. son la adquisición de Biman Foods en 2010, Oroweat y Entenmann’s en el oeste de EE.UU. de George Weston en 2002, Four-S en California en 1999 y Mrs Baird’s en Texas en 1998.

Tras la adquisición de Earthgrains, el Grupo incrementó por 295 su rango de productos que ofrece en EE.UU. e incorporó 30 marcas a su portafolio. El sólido portafolio de productos en la categoría de pan y bollos de Earthgrains, consolida la estrategia de crecimiento del Grupo en EE.UU. Por ejemplo, como resultado de dicha adquisición, BIMBO considera haber incrementado su participación en el mercado de EE.UU. a 28.2% de 17.7% en el sector de pan y bollo.

Adicionalmente, BBU distribuye prestigiosas marcas mexicanas del Grupo en EE.UU. Con la ayuda de las rutas de distribución de BBU, el Grupo ha podido expandir su mercado significativamente en EE.UU.

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

Línea de producto	Marcas
Pan empaçado	<i>Arnold, Brownberry, Oroweat, Thomas’, Sara Lee, Bimbo, Stroehmann, Mrs. Baird’s, Freihofer, Maier’s D’Italiano, Earthgrains, Colonial, Rainbo, Holsum, Sunbeam, Ball Park, and Heiner’s,</i>
Pan dulce, pastelitos y galletas	<i>Entenmann’s, Marinela, Bimbo, Mrs. Baird’s</i>
Tortillas, Pita y bases de pizza	<i>Tía Rosa, Boboli, Sahara</i>

BBU comercializa productos bajo acuerdos de licencia en ciertas partes de Estados Unidos.

La siguiente tabla muestra las marcas principales en Estados Unidos:

Marcas de BBU



México

Bimbo

Ha operado desde 1945. Se dedica a la fabricación, distribución y comercialización de pan de caja, pan dulce, bollos, pastelitos, galletas, barras de cereal, tortillas empacadas de harina de trigo y tostadas, entre otros.

Bimbo tiene una fuerte presencia en México, donde algunos de los productos del Grupo son considerados productos básicos, tales como el pan en caja que se encuentra en prácticamente cualquier casa en México. Estos productos están empacados, entre otros, bajo la marca Bimbo, Oroweat, Marinela, Tía Rosa, Wonder, Milpa Real, Lara, Del Hogar, Gabi, Saníssimo, Lonchibón y Suandy. Estas marcas tienen alto reconocimiento entre los consumidores en el mercado mexicano y cuentan con el apoyo de la red de distribución más extensa del país, convirtiendo al Grupo en el líder en el mercado de pan de caja en México, con ganancias continuas en el mercado conforme las preferencias de los consumidores evolucionan. El Grupo es también líder en el mercado mexicano de pastelitos y el segundo lugar como productor de galletas. El mercado de panificación en México continúa, sin embargo, muy competitivo y fragmentado. En la relativamente nueva categoría de barras de cereal, el Grupo estableció rápidamente liderazgo en el mercado a través de sus marcas Branfruit, Multigrano, Doble Fibra y Plus Vita, demostrando su capacidad para identificar nueva tendencia de los clientes y satisfacerlos con nuevos productos. También ha ganado terreno en el mercado de tortillas de harina de trigo, conforme más mexicanos buscan tortillas de harina de trigo empacadas con mayor vida de anaquel.

Organización Barcel

Inició sus operaciones con la compra de una fábrica de botanas en la ciudad de Querétaro en 1977, lo que dio origen a Productos Nubar, S.A. de C.V. Posteriormente, se realizó la construcción de dos plantas productoras y comercializadoras de botanas saladas en México en Gómez Palacio, Durango y Lerma, Estado de México. En 2004 se construyó la planta Barcel Yucatán en Mérida, y se tomó el control de las operaciones de la planta de tortillas y tostadas de maíz en Atitalaquia, Hidalgo, la cual era anteriormente operada por Bimbo, S.A. de C.V. Asimismo, en Hermosillo, Sonora se instalaron nuevas líneas de producción para cubrir la creciente demanda por los productos de Barcel.

Organización Barcel tiene sus oficinas principales en la Ciudad de México y fabrica, distribuye y comercializa botanas saladas y productos de confitería, incluyendo chocolates, cajeta, chicles y dulces chiclosos. Dentro de sus marcas principales se encuentra Barcel, la segunda marca de botanas saladas en México, y Ricolino, la segunda marca en valor y primer lugar en volumen de dulces y chocolates en México, así como Coronado, La Corona y Dulces Vero. Los productos de botana salada de Barcel también son exportados a los EE.UU. y a Centro y Sudamérica. Barcel ha consolidado su posición y ha incrementado su participación en el mercado ofreciendo productos innovadores, tales como botanas picantes y productos de confitería.

En la actualidad, Organización Barcel exporta productos a EE.UU., logrando una muy buena aceptación tanto entre consumidores de origen hispano como entre grupos de consumidores de origen anglosajón.

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

Línea de producto	Marcas
Papa	<i>Chips, Ondas, Toreadas y Papatinas</i>
Maíz	<i>Takis, Runners, Chipotles, Tostachos y Tortillas Nachos.</i>
Extruídos y Mixes	<i>Valentones, Spirrones y Big Mix.</i>
Palomitas de Maíz	<i>Karameladas pop</i>

Ricolino. Produce, distribuye y comercializa chocolates, malvaviscos cubiertos de chocolate, chocolates confitados, gomas de mascar, gomitas, grageas aciduladas, paletas de caramelo, goma de mascar, malvaviscos, modificadores de leche, dulces tradicionales y cajetas, a través de seis plantas de producción y cuatro centros de acopio, todos ellos ubicados en México. Asimismo, cuenta con importantes operaciones de exportación hacia EE.UU., Centro y Sudamérica.

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

Línea de producto	Marcas
Cajeta	<i>Coronado, Yopi</i>
Paletas de caramelo, chiclosos y obleas	<i>Coronado, Duvaletas, y Coroletas</i>
Chocolates macizos, rellenos y figuras	<i>La Corona, Kranky, Chutazo, Canasta, Pollito Chocosorpresa,, Bon-o-bon*</i>
Chocolates confitados	<i>Lunetas, Chocoretas, Almendras</i>
Chocolates malvavisco	<i>Paleta Payaso, Bubulubu, Paletón La Corona</i>
Cubiertos chocolate	<i>Kranky, Pasitas</i>
Chocolates galleta	<i>Bocadín</i>
Chocolates untables	<i>Duvalín</i>
Goma de mascar	<i>Chick's, Star Gum, Mas K</i>
Gomitas	<i>Panditas, Moritas, Dulcigomas, Gomilocas, Frutigomas</i>
Grageas aciduladas	<i>Pecositas</i>
Modificadores de leche	<i>Choco Kiwi</i>

Dulces Vero es el principal productor, distribuidor y comercializador de paletas, caramelos y malvaviscos en México, con una gran variedad de productos cubiertos de chile.

Fundada en los años 50's y fue adquirida por Grupo Bimbo el 3 de diciembre de 2010. Cuenta con dos plantas de manufactura y dos centros de distribución en Tlajomulco y Guadalajara.

Línea de producto	Marcas
Malvavisco extruido	<i>Trecitas, Redondo, Colorettes</i>
Gomas de almidón	<i>Pica Fresa, Pica Gomas, Sandigomas</i>
Caramelos	<i>Rellerindo, Rellenitos, Cojín de menta</i>
Paletas de caramelo	<i>Tarrido, Cupido, Bomba Chile, Mango con chile, Elote chile y Sandibrochas.</i>

El Globo

Empresa pastelera fundada en 1884 y fue adquirida por Grupo Bimbo en septiembre del 2005. El Globo produce, distribuye y comercializa pastelería fina y panificación artesanal bajo las marcas de El Globo, La Balance y El Molino, a través de 285 puntos de venta con diferentes formatos como: sucursales tradicionales, islas, cafeterías y carritos. Durante los últimos 3 años, El Globo ha desarrollado un negocio complementario de cafetería en algunos de sus puntos de venta.

Sus productos son de alta repostería y pan artesanal y están primordialmente orientados a los niveles superiores del mercado. Sus principales categorías de productos son pasteles, pan dulce y salado, gelatinas, canapés, galletas, chocolates, helados, pastas, alimentos preparados y sándwich-café, que son comercializadas bajo las siguientes marcas:

Línea de producto	Marcas
Pastelería fina, pan artesanal, gelatinas, galletas, pastas, canapés, chocolates, helados y alimentos preparados, cafes, bebidas	<i>El Globo</i>
Pastelería fina francesa, pan artesanal	<i>La Balance</i>
Panes de especialidad	<i>Delibrot</i>
Sándwich-café	<i>Breadhaus</i>
Pasteles, pan y galletas	<i>El Molino</i>

La siguiente tabla muestra las marcas principales en México:

Marcas de México



Latinoamérica

Las operaciones del Grupo en Latinoamérica, Organización Latinoamérica u OLA, se realizan principalmente en sus oficinas principales ubicadas en Buenos Aires, Argentina. Los productos principales de OLA incluyen pan de caja, bollos, pasteles, galletas, pastelitos, alfajores, tortillas de maíz y harina. Las principales marcas de OLA son Bimbo, Marinela, Marisela, Pullman, Nutrella, Plus Vita, Ana María, Holsum, Ideal, Cena, Laura, Los Sorchantes, Fuchs, Trigo, Pyc, Bontrigo, Agua de Piedra, Firenze, Lagos del Sur, Lalo, El Maestro Cubano, Mamá Inés, Plucky, Ricard y Ricolino. Actualmente, OLA opera 30 plantas a través de 14 países, incluyendo Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela. Dichos países representan un mercado potencial de alrededor de 425 millones de consumidores. En cada uno de dichos países, Grupo Bimbo ha desarrollado sistemas de distribución particulares atendiendo a las condiciones sociales, geográficas, económicas y políticas de cada uno.

Grupo Bimbo es una de las compañías de productos horneados más grandes con fuerte presencia en todos los mercados principales de Latinoamérica. El Grupo considera que la penetración de mercado de pan de caja en Latinoamérica representa una gran oportunidad de crecimiento, especialmente debido a que cada vez más consumidores se unen a la fuerza laboral y su vida se vuelve hacia productos de conveniencia. La gran mayoría de la red de distribución en Latinoamérica es operada por operadores propios del Grupo.

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

Línea de producto	Marcas
Pan de caja y bollería	<i>Bimbo, Bontrigo, Breddy, Cena, Europa, Firenze, Fuch's, Holsum, Ideal, La Mejor, Los Sorchantes, Maestro Panadero, Monarca, Morán, Nutrella, Pan Todos, Pullman, Plus Vita, Pyc, Tradiçao, Trigo, Tulipán, Wonder, Mamá Inés, Guadalupe</i>
Pan dulce	<i>Bimbo, Ideal, Laura, Pullman, Plus Vita</i>
Pastelitos y galletas	<i>Ana María, Lagos del Sur, Maestro Cubano, Marinela, Marisela, Agua de Piedra</i>
Confitería	<i>Ricard, Ricolino</i>

Grupo Bimbo ha decidido participar en los mercados de Latinoamérica debido al gran potencial de crecimiento que éstos representan en la relación de consumo entre pan tradicional y pan empacado, así como en atención a las tendencias de consumo observadas en los últimos años. Ver “La Compañía – Descripción del Negocio – Actividad Principal”.

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

	Argentina	Brasil	Chile	Colombia	Perú	Uruguay	Venezuela
Pan tradicional	97.4%	95.8%	98.1%	79.7%	98.8%	92.7%	89.8%
Pan empacado	2.6%	4.2%	1.9%	20.3%	1.2%	7.3%	10.2%

Fuente: Datamonitor. Incluye la categoría de *Bread & Rolls* artesanal e industrial. Información al 2010

La siguiente tabla muestra las marcas principales en Latinoamérica:

Marcas Latinoamérica



Iberia

El 5 de diciembre de 2011, el Grupo llevó a cabo la adquisición de Bimbo Iberia, el negocio de panificación de Sara Lee Corporation en España y Portugal, por un precio de compra de €115 millones de euros. A partir de dicha adquisición, el Grupo tiene gran presencia en las categorías de pan, pasteles y botanas en España y Portugal, con una cartera de alrededor de 300 productos bajo las marcas de Bimbo, Silueta, Ortiz, Martínez y Eagle y 7 plantas de producción.

Línea de producto	Marcas
Pan de caja y bollería	<i>Bimbo, Silueta, Pan de Horno, Ortiz</i>
Pan dulce	<i>Bimbo, Martínez, Madame Brioche</i>
Pastelitos y galletas	<i>Pantera Rosa, Tigretón, Bony, Bimbo, Tortazo</i>
Tostados	<i>Bimbo, Ortiz, Silueta</i>
Snacks - Peanuts	<i>Eagle</i>

La siguiente tabla muestra las marcas principales en España y Portugal:

Marcas Bimbo Iberia



China

Coordina las operaciones del Grupo en Asia. Principalmente concentra la operación de la empresa Beijing Panrico Food Processing Center, adquirida en marzo de 2006 y que hoy es llamada Bimbo Beijing Food Company. Esta empresa se dedica a la fabricación, distribución y comercialización de alrededor de 110 productos principalmente bajo la marca Bimbo, Million Land y Jinhongwei, incluyendo pan de caja, pasteles, galletas, pan dulce y alimentos elaborados. Bimbo Beijing cuenta con 2 plantas de producción en Beijing. Bimbo Beijing distribuye en 26 ciudades.

La Compañía ha desarrollado nuevos productos, con gusto local como panecillos con frijol dulce y pan relleno de ingredientes salados locales a fin de adaptarse al mercado asiático, satisfacer los gustos específicos de la región y desarrollar una demanda consistente por el pan y productos similares.

Los principales mercados que atiende son las ciudades de Beijing, Tianjin, Langfang, Baoding, Shijiazhuang, Taiyuan, Jinan, Shanghai y Noreste de China como Shenyang y Chang Chun. Vale la pena mencionar que con el apalancamiento de distribuidores y productos de larga vida, los productos llegan a provincias de China tales como Mongolia Interior, Guandong y Xinjiang.

La siguiente tabla muestra las principales marcas del Grupo en China:

Marcas de Bimbo Beijing



6. Productos

Al 31 de diciembre de 2011, BIMBO producía más de 7,000 productos con más de 150 marcas reconocidas, cuyas líneas principales se describieron anteriormente. Ver “La Compañía – Descripción del Negocio – Operaciones Principales”. El negocio del Grupo siempre se ha enfocado en una gran variedad de productos adaptados a los mercados locales que abarcan desde productos de pan, pasteles y pastelitos hasta botana salada y productos de confitería. La demanda de la mayoría de los productos que ofrece el Grupo depende de la temporada del año.

Como parte del programa de mercadotecnia y con el fin de fortalecer el reconocimiento de nuestras marcas y la penetración de mercado, nuestros productos tienen diferentes presentaciones diseñadas para satisfacer las

necesidades y expectativas de los consumidores en cada mercado, conforme a nuestras investigaciones de mercado. Las presentaciones individuales, son las más populares, seguidas de los paquetes familiares, las presentaciones para clientes institucionales, las presentaciones para clubes de precio y las cajas de galletas para el canal de mayoreo.

a. Innovación

Siendo una de las compañías más grandes de alimentos en el mundo, el Grupo siempre se ha enfocado en ofrecer productos deliciosos y nutritivos a los consumidores. El éxito del grupo se basa en la adaptación constante a las necesidades de los consumidores y sus preferencias y en ofrecer productos innovadores conjuntamente con tendencias de la industria, tales como incrementar el valor nutricional e introducir opciones nuevas y nutritivas.

El Grupo cuenta con una gran reputación de crear productos innovadores, que reflejan el conocimiento y entendimiento de las preferencias de los consumidores y del rigor del estudio del mercado en el que participa y los programas de prueba. La innovación le da al consumidor informado la posibilidad de decidir entre las alternativas de productos, aquellas que deben ser incluidas dentro de una dieta correcta, en donde el pan tiene un lugar preponderante. El Grupo se esfuerza para que sus productos cumplan con el gusto de sus consumidores y estén preparados pensando en sus costumbres y necesidades en cada uno de los países en los que opera.

El Grupo trabaja para encontrar el balance apropiado entre nutrición y sabor en sus productos. Por ello, en el 2008, Grupo Bimbo se suscribió a la IFBA (International Food and Beverage Alliance) para alinearse a la Estrategia Mundial de la Organización Mundial de la Salud (OMS) en Dieta, Actividad Física y Salud en cinco compromisos fundamentales:

- Desarrollo de productos: mejorando los perfiles nutrimentales de los productos actuales, desarrollando nuevos productos con mejores perfiles nutrimentales y funcionalidades, porciones controladas y fortificación de acuerdo a los lineamientos de la misma institución en los países donde operamos.
- Publicidad y marketing responsable para niños menores de 12 años, donde ha establecido perfiles nutrimentales basados en evidencia científica para aquellos productos publicitados a este sector.
- Información nutrimental a consumidores a través de un etiquetado claro y comprensible.
- Promoción de la actividad física y estilos de vida saludables.
- Alianzas con organismos de salud e instituciones públicas y privadas.

A través de la innovación de nuestros productos, el Grupo continúa implementando y consolidando estrategias enfocadas en diversificar sus marcas y productos en las regiones en las que opera. La meta es tomar ventaja de las tendencias y oportunidades en sus mercados desarrollando productos con mejoras en perfiles nutrimentales a través de la reducción del grasa, sal y azúcar para cumplir con las necesidades de las distintas áreas geográficas.

Para propiciar la competitividad de sus productos a nivel nacional e internacional, Grupo Bimbo participa de manera constante y en conjunto con el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt) y con alianzas estratégicas en innovación que promueven actividades de vinculación tecnológica con las universidades y centros de investigación.

Por otro lado, el Grupo continuamente mejora los programas y acuerdos con proveedores estratégicos, institutos y centros de investigación y universidades participando de manera conjunta en el desarrollo de proyectos de investigación.

El Grupo tiene diferentes grupos de especialistas para el desarrollo de productos y cuenta con seis Institutos de Innovación y Nutrición, dos en México, tres en Estados Unidos y otro en Brasil, orientados a la nutrición, innovación y sustentabilidad. Asimismo, la Compañía cuenta con laboratorios e instalaciones dedicados a la elaboración de prototipos, pruebas y validación de nuevos ingredientes, estudios de funcionalidad y estabilidad, evaluación de nuevos procesos de fabricación, tecnologías, etc. Además, el Grupo dispone de un

comité que aprueba los productos en desarrollo que deben continuar adelante hasta llegar a los mercados de prueba. Como resultados significativos derivados de estos institutos de innovación y nutrición están:

- el lanzamiento de la tecnología de empaques oxobiodegradables, los cuales se degradan en cinco años en vez de 100 años de un polietileno normal,
- el desarrollo de productos con granos enteros, tales como Vitta Natural 100% Integral de Nutrella en Brasil, entre otros, con el fin de ofrecer a los consumidores beneficios de nutrición utilizados en la preparación del pan (tales como trigo, avena y centeno), y
- la mejora de los perfiles nutricionales de los productos de línea a través de la eliminación de las grasas trans, reducciones de grasa, sal y/o azúcar y mejora en los perfiles grasos.

El Grupo continúa proporcionando información sobre dietas correctas publicadas en artículos, radio, televisión y el Internet y participa activamente en programas de educación de consumo. GRUPO BIMBO también fomenta la práctica de actividad física en sus anuncios y en eventos deportivos, y distribuye panfletos gratis que promueven una dieta correcta y estilos de vida saludable. Cada uno de los productos cuenta, en sus etiquetas, con la información de su valor nutricional y composición y GDAs (Guidelines Daily Amounts). Los productos de grano entero portan el sello de Granos Enteros del Whole Grains Council (WGC), y en 2011 el Grupo recibió el premio de WGC Global Award por el WGC.

b. Estacionalidad

En la mayoría de sus categorías, los productos de la Compañía muestran un comportamiento estacional, con mayores niveles de consumo en épocas de fiestas, temporada de lluvias y épocas caracterizadas por temperaturas bajas. Los niveles menores se presentan durante el verano, debido a las vacaciones escolares y temperaturas más elevadas. Con el fin de estabilizar la demanda de sus productos, BIMBO ha desarrollado diversas promociones y campañas publicitarias, así como nuevos productos, que lanza durante las épocas de menor consumo en las diferentes operaciones, las cuales no son coincidentes dada la cobertura geográfica del Grupo. Ver “La Compañía – Descripción del Negocio – Actividad Principal – Publicidad y Promoción”.

7. Procesos Productivos

a. Procesos Productivos

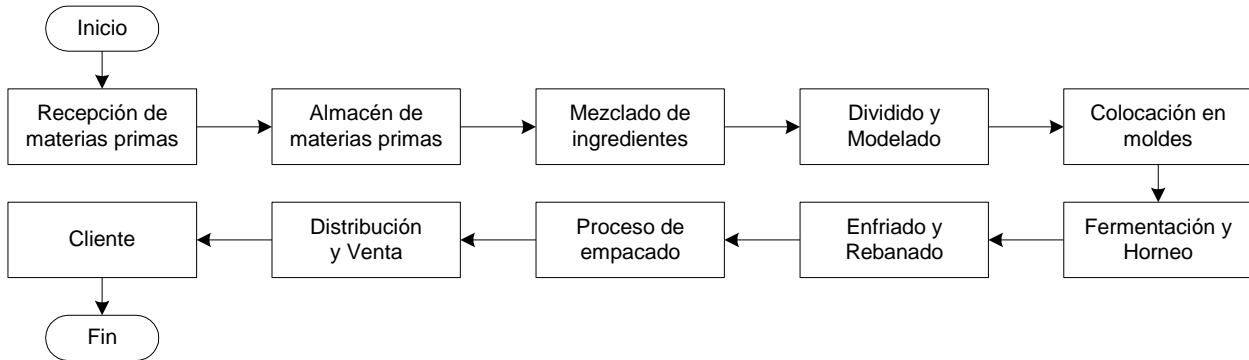
Las plantas del Grupo utilizan equipos y tecnología de punta. El Grupo ha adoptado e implementado procesos de producción modernos y automatizados para cada una de sus líneas de productos y mantiene un estricto sistema de operación y control, lo cual resulta en eficiencias a lo largo del proceso de producción con una estructura de costos competitiva. Algunas de las plantas de producción pueden ser programadas para producir diversos productos, lo cual contribuye a lograr eficiencias en la producción. Los procesos de producción panaderos tienen ligeras variaciones entre ellos, pero generalmente incluyen la mezcla de los ingredientes, el horneado, rebanado, empaquetado y distribución de los productos.

Como parte de su estrategia para responder a los cambios en las necesidades del mercado, el Grupo constantemente implementa y actualiza sistemas innovadores para incrementar la capacidad, calidad y el potencial de producción de sus líneas de producción. Con ese fin, el Grupo ha rediseñado sus instalaciones y ha incorporado nuevas tecnologías (tanto desarrolladas por el Grupo como compradas a terceros), lo cual ha incrementado de manera significativa su capacidad de producción y ha reducido sus costos de producción.

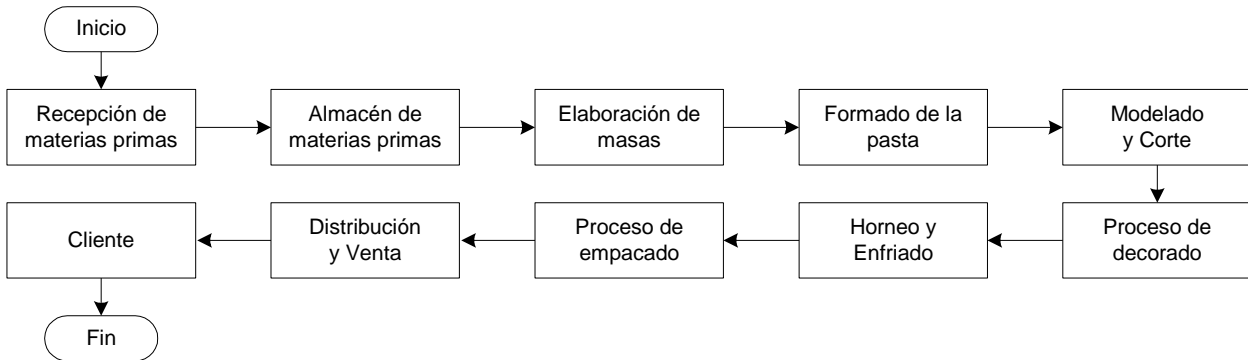
Como resultado de mejoras en la productividad, y para aprovechar sus recursos, cada planta de producción lleva a cabo su propio análisis de sus procesos de producción y, junto con las áreas de apoyo corporativo, el Grupo implementa las mejoras adecuadas. Por ejemplo, en 2009 el Grupo cerró seis plantas, de las cuales, tres fueron reubicadas en plantas existentes para reducir gastos innecesarios y mejorar los ingresos.

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

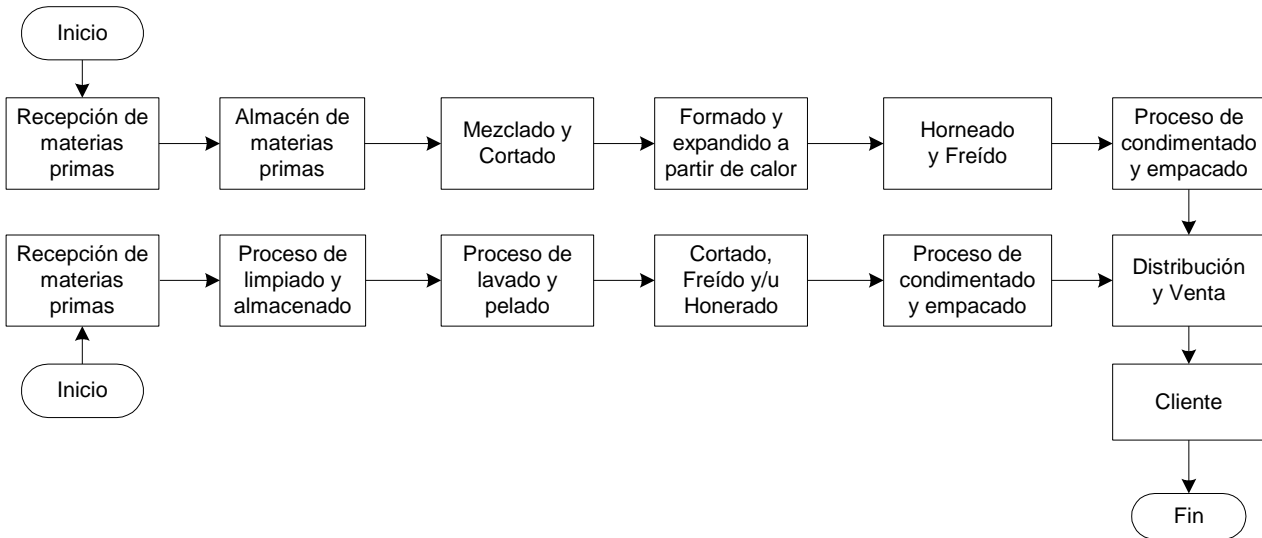
PAN EMPACADO



PAN DULCE



BOTANA SALADA



b. Insumos de producción

La calidad y suministro continuo de los insumos que la Compañía utiliza para la elaboración de sus productos son un factor determinante en el proceso de producción. El Grupo ha establecido un riguroso sistema de adquisición de materiales, que incluye especificaciones de cada insumo y materiales de empaque, recepción de un certificado de calidad (emitido por cada proveedor), análisis de los materiales en los laboratorios internos, y/o externos y un sistema de auditoría a proveedores.

El Grupo mantiene relaciones de largo plazo con aquellos proveedores que se adhieren a sus altísimos estándares de calidad. El Grupo busca mantener bajos costos de abastecimiento, pero sin sacrificar la calidad de las materias primas.

La harina de trigo es su principal materia prima. El trigo generalmente se cotiza en Dólares y está sujeto a fluctuaciones de precios en función de factores tales como el clima, la producción de los cultivos y la oferta y demanda del mercado a nivel mundial. El Grupo constantemente revisa su relación con sus proveedores de harina de trigo y celebra acuerdos para cubrir su exposición ante los aumentos en el precio del trigo. Ver “Factores de Riesgo - Incrementos en precios y carencia de ciertos insumos de producción, combustibles y energéticos podrían incrementar los costos de producción del Grupo”.

Otras materias primas importantes para las líneas de negocio del Grupo son endulzantes, aceites, mantecas comestibles y huevo, así como plásticos que son utilizados para envolver sus productos.

La siguiente tabla muestra cuatro de las materias primas más importantes y los mayores proveedores en los principales mercados en los que se opera:

Insumo	México	EE.UU.	Iberia	Latinoamérica
Harina de Trigo	<ul style="list-style-type: none"> Grupo Altex Harinera La Espiga Horizon Milling (Cargill) 	<ul style="list-style-type: none"> Archer Daniels Midland Cereal Food Processors Conagra Inc. Horizon Milling, LLC. Processor Inc. Okeene Milling Co. Bay State Milling Manildra 	<ul style="list-style-type: none"> Harantico Vilafranquina La Meta Torija Serrano 	<ul style="list-style-type: none"> Bunge Alimentos Cargill Molinos Santa Marta Molino La Estampa Cooperativa Agraria Agroindustrial Molinos Modernos SA Alicorp Harinas del Istmo, S.A. Nolston Trociuk
Edulcorantes (Azúcar, fructosa, glucosa)	<ul style="list-style-type: none"> Beta San Miguel Neumann Tate & Lyle México S de RL de C.V. Cpingredientes S.A. de C.V. Cía. Química Industrial Neumann, S.A. de C.V.. Productos Abel HA, S.A. de C.V. Danisco Mexicana, S.A. de C.V. 	<ul style="list-style-type: none"> Amalgamated Sugar Company LLC. Indiana Sugar Inc. United Sugar Corp. Domino Sugar Co. Sweetener Products Co. Archer Daniels Midland Co. 	<ul style="list-style-type: none"> Acor & Tereos 	<ul style="list-style-type: none"> Copersucar Riopaila Castilla S.A. Sucden Perú S.A. Lodiser S.A. Iansagro S.A. Cosan Productos de Maíz, SA Levapan, S.A. Liga agrícola Industrial de la caña de azúcar.

Insumo	México	EE.UU.	Iberia	Latinoamérica
Mantecas y Aceites Comestibles	<ul style="list-style-type: none"> Aarhuskarlshamn Cargill de México Ragasa Industrias Proteínas y Oléicos Industrializadora Oleofinos Cremería americana, S.A. de C.V. 	<ul style="list-style-type: none"> Archer Daniels Midland Co. Bunge Foods Co. Cargill Refined Oils Perdue Farms Inc. Soybean Oil Division Stratas Foods LLC. 	<ul style="list-style-type: none"> Borges Fuji Oil Europe 	<ul style="list-style-type: none"> Cargill Bunge Alimentos Camilo Ferron Chile S.A. Alicorp S.A. Team Foods Colombia S.A. Fabrica de Grasas y Productos químicos, LTDA Crista Industrial e Comercio Ltda. Grasas y Derivados S.A. Aarhuskarlshamn Dubor Canarias SL Olmecca, S.A. Dow Agrosiences Argentina S.A.
Huevo líquido y en polvo	<ul style="list-style-type: none"> Ovoplus del Centro, S.A. de C.V. Alimentos de la Granja Granjas Orespi Michael Foods Procesadora de Alimentos Mex Avibel de México, S.A. de C.V. 	<ul style="list-style-type: none"> Deb ell Sonstegard Foods Co. General Mills Pearsons Sales Co. 	<ul style="list-style-type: none"> Arteovo, S.L.U. 	<ul style="list-style-type: none"> DMR Distribuidora Productos Alimenticios Ovo productos del Sur S.A. Santa Reyes S.A. Comercial Agricovial SA Solar Comercio e Agroindustria Ltda. Avícola triple A, SAS Alimentos de la Granja, S.A. De C.V. Ovoplus del Centro, S.A. de C.V.

El Grupo tiene una participación minoritaria en algunos de sus principales proveedores de harina de trigo, huevo y azúcar. Además de estas materias primas, también compra empaques de plástico de diversos proveedores. Actualmente, Grupo Bimbo no depende de ningún proveedor en ninguno de los mercados en los que opera.

El Grupo no tiene conocimiento de ningún control de precios vigente por parte de autoridad gubernamental alguna respecto de sus materias primas.

Las materias primas se gestionan usando el método de primeras entradas-primeras salidas para mantener la frescura de los productos. Debido a la naturaleza de los productos, los inventarios de materias primas, que son principalmente productos perecederos, tienen un alto índice de rotación. El Grupo recibe la mayoría de sus insumos en forma continua, incluso de manera diaria en algunos casos. El equipo corporativo lleva a cabo las negociaciones con los proveedores de las principales materias primas, mientras que cada planta y almacén administra sus pedidos e inventarios.

c. Consumo de energéticos

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

La Compañía cuenta con generación de energía eléctrica alterna para emergencia en la mayoría de sus instalaciones productivas, con la finalidad de asegurar el suministro continuo de este servicio. De este modo

garantiza la seguridad de sus trabajadores y la integridad de sus equipos y, en consecuencia, minimiza el impacto de cualquier eventualidad en el suministro de energía.

Grupo Bimbo ha enfocado su atención en la implementación de energías renovables para cumplir el permanente compromiso con el medio ambiente y el bienestar de las futuras generaciones. Durante el 2010 el Grupo anunció la construcción del parque “Piedra Larga”, el parque eólico más grande de la industria alimenticia a nivel mundial. Con éste generará prácticamente el 100% de la energía eléctrica consumida por las plantas de Grupo Bimbo en México que se encuentran conectadas al Sistema Eléctrico Nacional.

La construcción de este parque es una piedra angular en la continua búsqueda de nuevas tecnologías renovables y limpias, y colocará a Grupo Bimbo como la primera empresa de Alimentos en hacer este cambio a energías renovables.

El parque eólico estará ubicado en Unión Hidalgo, en el Estado de Oaxaca, y será posible gracias a la alianza estratégica impulsada por el Gobierno, la iniciativa privada e instituciones financieras. Asimismo la operación del parque se logrará a través de la sociedad entre Grupo Bimbo y Desarrollos Eólicos Mexicanos, S.A. de C.V. (DEMEX), empresa filial de la española Renovalia Energy, S.A., quien invertirá aproximadamente 200 millones de dólares en el proyecto.

Grupo Bimbo constantemente busca reducir su huella ambiental, por ello se maneja bajo los más altos estándares de desempeño. Este es un esfuerzo que viene haciendo desde hace 10 años y cada vez toma una mayor relevancia. A partir del 2011 se agruparon las líneas de acción en 3 grandes rubros: Reducción de Huella de Carbono, Reducción de Huella Hídrica y Manejo Integral de Residuos; y se consideraron como temas transversales: Comunicación y Cultura Ambiental y Conservación y Mejora del Entorno.

Conforme al programa de reposición de vehículos de la Compañía, cada año se incorporan a la flotilla de distribución las unidades de reparto y transportes más eficientes disponibles en el mercado. En caso de requerir subcontratar servicios de transportación se verifica que los proveedores seleccionados cumplan con los estándares establecidos por el Grupo.

Con respecto al diesel y la gasolina, que son utilizados para las flotillas de transporte y distribución, el Grupo cuenta con estaciones ubicadas dentro de sus instalaciones, las cuales se abastecen regularmente. Además Grupo Bimbo dispone de un número significativo de vehículos que operan con gas LP y diesel, en lugar de gasolina, y que son empleados en las grandes ciudades con el fin de aumentar la eficiencia de los vehículos y, con esto, proteger al medio ambiente.

No obstante que la Compañía tiene un número muy importante de instalaciones y vehículos trabajando en forma continua, los consumos energéticos no representan una partida considerable en relación con sus costos. Lo anterior se debe, principalmente, al alto grado de eficiencia en el diseño de las rutas de distribución y el control de la operación.

d. Inventarios

Insumos de producción

Acorde con la política de Grupo Bimbo de mantener productos frescos en el mercado, y considerando que éstos son perecederos, Grupo Bimbo maneja a nivel operativo la totalidad de sus inventarios en el marco del método de primeras entradas, primeras salidas.

Por la naturaleza de los productos que elabora, la Compañía mantiene elevados índices de rotación de inventarios de insumos de producción, principalmente de aquellos productos perecederos en mayor grado, como los insumos necesarios para la elaboración de pan de caja, pan dulce, pastelería y galletas. En México, la mayoría de los inventarios se encuentran en Custodia y se surten en forma recurrente, incluso con una frecuencia de entrega diaria.

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

- **Locales.** Son aquéllos cuya Negociación y Suministro se realiza en el Corporativo Regional, pero cuya solicitud y almacenamiento son manejados directamente por cada una de las plantas.
- **Centralizados.** Son aquéllos cuya Negociación se manejan de manera Corporativa, el Suministro y la Importación la realiza el Corporativo Regional.

Productos Terminados

Las plantas de producción y los centros de distribución del Grupo están ubicados estratégicamente, lo que le permite consolidar sus operaciones en cada región y distribuir de manera eficiente sus productos. Además, el Grupo ha implementado exitosamente un sistema interconectado que le permite sincronizar su capacidad de producción con la demanda de sus consumidores, lo cual resulta en niveles óptimos de gestión de sus órdenes de compra y, por lo tanto, bajos inventarios de producto terminado.

Una vez terminados, los productos de panificación son enviados inmediatamente a los centros de distribución y a los puntos de venta. Los inventarios de botanas saladas y de confitería tienen un índice de rotación de tres días. Los inventarios de productos secos, como pan tostado, pan molido, galletas, dulces y chocolates, tienen un índice de rotación mayor, debido a la naturaleza del producto y al uso de ciertas tecnologías de conservación. El alto índice de rotación de inventario del Grupo es impulsado por las necesidades de los consumidores, en base a sus pedidos diarios y a su comportamiento.

e. Sistema de Calidad

La calidad es esencial para el Grupo. El Grupo ha implementado un sistema de control de calidad acorde a sus necesidades y ha adoptado los más altos estándares internacionales, impulsado por su compromiso de asegurar la satisfacción de sus clientes y consumidores. Dicho sistema involucra el control de calidad y la seguridad de los alimentos, proporcionando un mejor servicio al cliente, promoviendo y preservando un ambiente de trabajo saludable y respetando el ambiente para contribuir al desarrollo general de la comunidad. Dada la importancia de la calidad y de la seguridad de los alimentos, una parte del sistema de control de calidad del Grupo se dedica a controlar y mejorar continuamente la calidad de los insumos, de los procesos de producción y de los productos terminados. Con la implementación de su sistema de calidad, el Grupo ha ganado varios premios, incluyendo el Premio Nacional de Calidad en el 2007.

El Grupo se ha ganado la lealtad de sus clientes y consumidores por su adhesión a las normas internacionales más rigurosas en la industria alimenticia, lo cual ha sido certificado por organizaciones independientes y agencias internacionales reconocidas. Por ejemplo, al 31 de octubre de 2011, 3 de las plantas del Grupo estaban certificadas en ISO 9001-2000 o ISO 9001-2000, 33 plantas cuentan con el certificado de Hazard Analysis & Critical Control Points, o HACCP, 8 tienen el certificado de Business Alliance for Secure Commerce, o BASC, 27 plantas están certificadas en BRC. ISO 9001-2000 es una serie de estándares internacionales que establecen los lineamientos para un sistema de gestión de calidad y HACCP es un sistema de gestión en el cual se aborda la seguridad de los alimentos a través del análisis y del control de la diversidad biológica, química y los riesgos físicos de las materias primas de producción, así como el manejo, fabricación, distribución y consumo de los productos terminados. El certificado BASC busca prevenir los riesgos asociados con narcóticos, terrorismo y contrabando, controlando los procesos operativos, personal, acceso, infraestructura, proveedores e incluso los clientes. El certificado BRC es otorgado por el *British Retail Consortium* y busca establecer lineamientos para debida diligencia y la aprobación de los fabricantes de alimentos alrededor del mundo.

8. Precios

La política general de la Compañía en relación con los precios de sus productos se basa fundamentalmente en las condiciones generales de mercado y en los costos de sus insumos de producción.

Basado en los sistemas de optimización de procesos, Grupo Bimbo busca mantener continuamente costos bajos para ofrecer a sus clientes los precios más competitivos.

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

Cabe mencionar que prácticamente ninguno de los productos de BIMBO está sujeto a controles de precios por parte de los gobiernos de los países donde opera. Ver "Factores de Riesgo - Incrementos en precios y carencia de ciertos insumos de producción, combustibles y energéticos podrían incrementar nuestros costos de producción".

9. Publicidad y Promoción

Grupo Bimbo durante el 2011 logró impulsar de manera importante la incorporación de las plataformas de internet y redes sociales para ampliar el alcance de la comunicación de sus marcas, en especial para audiencias de adolescentes y jóvenes, para quienes este canal resulta relevante y con mayor afinidad, lo que ha dado frutos importantes en la generación de comunidades y participación de los usuarios.

Si bien la televisión abierta es el medio de comunicación que se utiliza en mayor medida, también recurre a otros medios, como televisión de paga, anuncios exteriores, radio, prensa, publicidad móvil (mediante la rotulación de los diferentes vehículos donde se transportan sus productos) y, por supuesto, medios digitales con un crecimiento importante en el último año.

En Grupo Bimbo, como es de su conocimiento desde 2010, iniciamos la ejecución de nuevos compromisos en publicidad y promociones infantiles, siguiendo las recomendaciones de la Organización Mundial de la Salud (OMS). Por tanto, la orientación de nuestra publicidad fomenta la adopción de estilos de vida saludables, publicitamos solamente aquellos productos dirigidos a niños menores de 12 años que cumplen con los perfiles nutrimentales establecidos basados en evidencia científica y estándares mundiales.

Grupo Bimbo continúa su estrategia de realizar campañas masivas de publicidad y promoción tendientes a mantener la imagen y el crecimiento de sus productos líderes, apoyar aquellos productos nuevos que han sido lanzados al mercado, y apoyar productos específicos, esto con el soporte de sus agencias de publicidad y centrales de medios independientes, especializadas en desarrollar y difundir sus campañas publicitarias.

10. Tecnología y Sistemas de Información

a. Tecnología

A través de su área de investigación y desarrollo, la Compañía se enfoca en la tecnología aplicada, que instrumentan grupos especializados en panificación, botanas saladas y confitería. Entre los rubros de investigación más importantes se encuentran: mayor vida de los productos en el anaquel, desarrollo de nuevos productos, extensión de variedades de productos, productos saludables y étnicos, mejora de calidad de los productos, desarrollo de nuevos ingredientes y optimización en el uso de éstos, investigación para el mejoramiento de productos agrícolas, aseguramiento de calidad, cambios de proceso, automatización de procesos, análisis en línea de producción y cambios de empaques.

Debido a que los consumidores y los mercados se tornan cada día más exigentes, las tecnologías usadas por la Compañía han tenido que evolucionar continuamente para obtener mejoras en los procesos y en los productos que se elaboran. Tal es el caso de la inclusión de ingredientes funcionales en los procesos, como fibras, granos enteros, grasas libres de ácidos grasos trans, inclusión de vitaminas, productos prebióticos que han representado retos tecnológicos que se han tenido que solventar para todas las categorías de productos en los diferentes mercados.

En general, en los procesos productivos de panificación no se pagan regalías o bonos por concepto de asistencia técnica o transferencia de tecnología. Los contratos relativos a estos aspectos son fundamentalmente convenios con universidades o instituciones científicas, así como centros de investigación y desarrollo de los proveedores. Los acuerdos referentes a alcances, compromisos, propiedad de tecnología, confidencialidad, publicaciones y responsabilidades mutuas se determinan mediante convenios particulares y

específicos. Todo lo anterior se realiza con la finalidad de encontrar tecnologías innovadoras y de vanguardia en los campos de panificación, tortillas y otro tipo de alimentos.

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

La Compañía desarrolla muchos de los diseños de tecnología y automatismos relacionados; sin embargo, en lo concerniente a la fabricación de la maquinaria, recurre a la contratación de terceros. En este caso, con la finalidad de proteger la propiedad del diseño creado, la Compañía acuerda con el proveedor firmar un convenio de confidencialidad. Los desarrollos tecnológicos de BIMBO son patentados. Ver “La Compañía – Descripción del Negocio - Patentes, Licencias, Marcas y Otros Contratos”.

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

b. Sistemas de Información

Grupo Bimbo utiliza sistemas de información automatizados tanto a nivel operativo como gerencial, los cuales se han desarrollado en diversas etapas. Los sistemas de información operativos enlazan sus procesos desde la recepción de insumos de producción hasta la liquidación en el proceso de venta, lo que da como resultado mayor control y eficiencia operativa.

Por su parte, los sistemas de información gerencial realizan una síntesis de la información operativa que se ha concentrado de las diferentes fábricas, centros de distribución y agencias en todos los sectores del negocio.

Uno de los principales objetivos de la integración de los sistemas mencionados anteriormente es que, dentro de la estructura organizacional de Grupo Bimbo, se permita delegar la máxima responsabilidad a cada uno de sus miembros, incluidos todos los niveles del organigrama. De esta manera, se puede contar con un sistema descentralizado para la toma de decisiones ver “La Compañía – Descripción del Negocio - Recursos Humanos”.

Desde 2001, BIMBO opera una solución de negocio integrada por un sistema de tipo ERP, sobre una base de datos con capacidad para administrar grandes volúmenes de información.

Esto le ha permitido tener un modelo de negocio estandarizado y centralizado, que simplifica, y soporta con tecnologías de información, montados en una infraestructura tecnológica robusta y moderna que permite la integración en todas las operaciones de la Compañía.

Durante 2012 integraremos el sistema ERP a las operaciones de Fargo (Argentina), Bimbo Iberia (España) y Sara Lee (USA) y se concluirá la integración de WFI.

La operación en China funciona con el concepto de servicios bajo demanda mediante un sistema de outsourcing, tanto de infraestructura como de aplicación. Los servicios del ERP de China son atendidos desde Austin, Texas, y reciben soporte funcional desde México.

El canal de ventas al mayoreo de Barcel opera bajo el concepto “Software as a Service”. Por otro lado, las tiendas de El Globo se operan bajo un nuevo sistema de *retail*.

ii) Canales de Distribución

Dentro de las estrategias del Grupo, la distribución directa a los puntos de venta ha sido uno de los factores clave del éxito, por lo que en el área comercial se emplea a más de 54,000 personas. La Compañía ha desarrollado una de las flotas más grandes del continente americano, Europa y Asia con aproximadamente

50,000 rutas de distribución, 37,000 unidades propias, cerca de 40,000 en reparto, más de 4,000 en transportes y alrededor de 1,700 unidades en supervisión, y adicionalmente a estas, las unidades de rutas de distribución tercerizada y/o de operadores independientes, tanto en EE.UU. como en Centro y Sudamérica.

Diariamente, la fuerza de ventas se encarga de visitar a más de 2 millones de puntos de venta. La Compañía cuenta con más de 1,600 centros de venta, cada una de las cuales puede depender operativamente de una o varias plantas, aun cuando no se ubique cerca de ella. Las agencias de distribución pueden trabajar con más de una marca.

La flotilla de vehículos de reparto está compuesta en su mayoría por unidades pequeñas y eficientes, así como unidades de mayor tamaño (rabones), para la distribución a clientes institucionales. La transportación primaria, es decir, de fábrica a agencia, se realiza mediante ensambles de tráiler semi-remolque, que pueden ser sencillos o dobles, dependiendo de la legislación del país correspondiente. Al 31 de diciembre de 2011, los vehículos utilizados por Grupo Bimbo alrededor del mundo se encontraban distribuidos de la siguiente forma:

Reparto	Vehículos				Total	Centros de venta
	Transporte	Supervisión	Remolques			
39,273	4,007	1,773	3,502	48,555	1,600	

La flotilla se ubica en una antigüedad promedio de 7 años y anualmente se incorporan unidades nuevas, ya sea por reposición o por crecimiento, buscando siempre mejorar el servicio a nuestros clientes y optimizar los costos de operación.

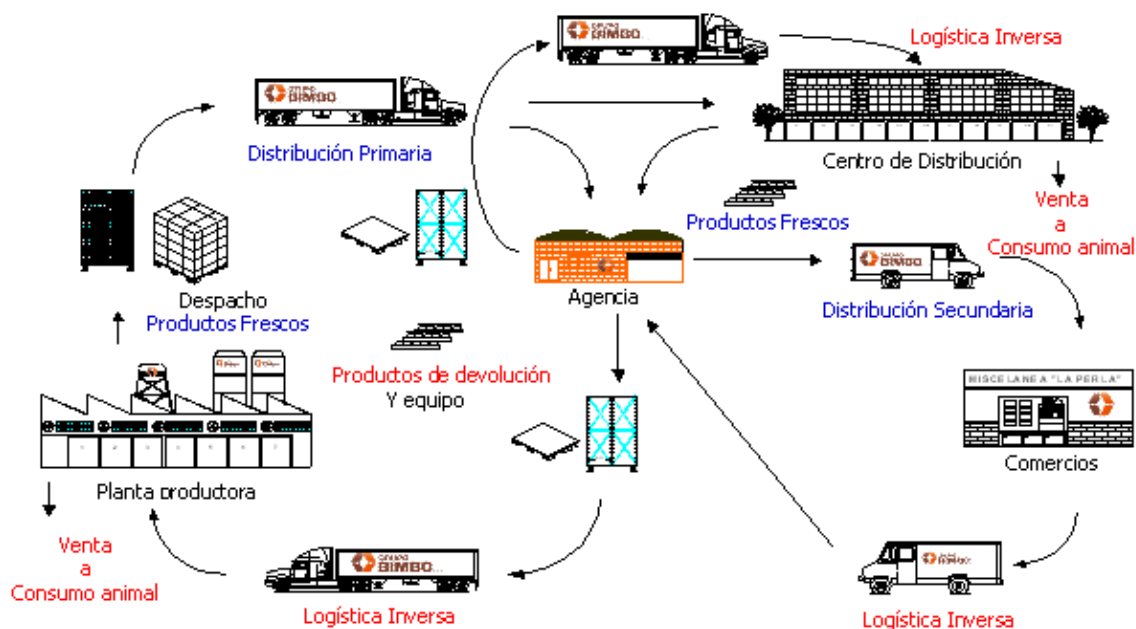
El área de ventas elabora un pedido para el área de producción con una semana de anticipación y, previo al envío del producto a los centros de venta, puede hacer ajustes cinco, cuatro o tres días antes, dependiendo de la línea y disponibilidad del producto en cuestión. Los productos terminados se entregan al área de despacho, cuyos encargados supervisan que cumplan los estándares establecidos en el Grupo, pudiendo realizar un cruce de andén para su envío directo a los centros de venta (donde se consolida la carga), o bien para configurar los pedidos, de acuerdo con la cantidad solicitada por cada Centro de Venta. Los productos son colocados en cestas plásticas y cargados en tráilers propios o tercerizados, los que diariamente realizan los viajes programados para la transportación y entrega a los centros de venta.

En los centros de venta, los productos frescos se descargan de los remolques, se agrupan en el área asignada para su recepción y control, para posteriormente distribuirse conforme al pedido de cada ruta en las camionetas de ventas.

En la agencia, los vendedores salen a su ruta para visitar a los clientes de acuerdo con el itinerario programado. Actualmente, el 100% de las rutas propias cuentan con hand held, donde llevan el control por cliente de los productos colocados y retirados en cada visita. Los productos que se retiran porque no se vendieron una vez que transcurrió el periodo establecido para su exhibición, son sustituidos por otros frescos sin costo para el cliente. Conviene aclarar que, si bien dichos productos todavía se pueden consumir, en la fecha en que se recogen ya no tienen la calidad de “alta frescura”.

Los destinos de los productos de devolución pueden ser los siguientes: (i) venta en expendios de “pan de ayer”, en donde el producto que es devuelto se exhibe nuevamente de dos a cuatro días para su venta a un precio más bajo (estos expendios pueden ser propios, concesionados o tercerizados); (ii) reproceso, con el fin de obtener otro producto que es puesto nuevamente a la venta; o (iii) venta por kilo, para ser utilizados como alimento para ganado.

LOGISTICA Y DISTRIBUCION DE PRODUCTOS



En promedio, cada uno de los vendedores del Grupo visita diariamente entre 30 y 45 clientes del canal tradicional, mientras que en el caso de los clientes grandes, se visitan en promedio entre 4 y 8 clientes diarios. En función del producto que manejan y su nivel de venta, sus visitas pueden ser diarias, cada tercer día, dos veces por semana o semanales. Los clientes, a su vez, son segmentados de acuerdo con el volumen de compra, tipo de canal y por características propias. De este modo, hay cadenas de autoservicio, tiendas de conveniencia, clientes institucionales, cadenas de comida rápida (fast food), consumos, escuelas, clientes con máquinas expendedoras (vending machines) y clientes tradicionales (misceláneas, tiendas de abarrotes, etc.). Por ejemplo, éste último representa aproximadamente 70% del volumen total de ventas de México. Ver “La Compañía – Descripción del Negocio -.Principales Clientes”.

En el caso de EE.UU., por las características de ese mercado en cuanto al tipo de clientes y las distancias que se tienen que recorrer, se visitan en promedio entre 15 y 20 clientes diariamente.

Mientras que el Grupo opera directamente todas las rutas de México, alrededor del 51% de las rutas en EE.UU y la mayoría de las rutas en Latinoamérica son atendidas a través de operadores independientes. Generalmente, el Grupo celebra contratos a largo plazo con estos operadores, de conformidad con los mismos, quienes se comprometen a vender exclusivamente los productos del Grupo. Los términos de estos contratos detallan cuales territorios deberán cubrir los operadores independientes y su compensación en base a las ventas que lleven a cabo. El Grupo mantiene un estricto control sobre el manejo de sus marcas, estrategias de mercado, precios y el derecho de comprar los contratos de cada uno de los operadores independientes cuando las circunstancias así lo ameriten. El Grupo utiliza operadores independientes cuando así conviene, con el fin de reducir sus costos de distribución e incrementar la flexibilidad para cubrir eficientemente puntos de venta mientras mantiene su calidad en los servicios.

Las ventas de BIMBO se efectúan en su mayoría en efectivo; aunque se cuenta con esquemas de crédito para los clientes del canal tradicional. Las condiciones de crédito y descuento otorgados a los grandes clientes y clientes de tamaño medio son variables dependiendo del producto y del propio cliente o cadena de tiendas.

iii) Principales Clientes

Grupo Bimbo atiende a más de 2 millones de puntos de venta y tiene una sólida relación con sus clientes, esforzándose en entender y satisfacer sus necesidades específicas. Grupo Bimbo tiene una base diversa de

clientes en los países en los que opera, que van desde grandes clientes institucionales hasta pequeñas tiendas familiares.

En los EE.UU., más de la mitad de los clientes son cadenas de tiendas de autoservicio, seguidas por los clubes de precios, cadenas de restaurantes, clientes institucionales y tiendas de conveniencia. Entre los clientes principales del Grupo en EE.UU. se encuentran Basha's, Denny's, H.E.B., Kroger, Costco, Publix, Raley's, Safeway, Sam's, Supervalu, Target, Wal-Mart, Wegmans, 7 Eleven y el ejército norteamericano.

En México, la mayoría de los clientes de BIMBO son pequeñas tiendas familiares, pero también tiene una base significativa de clientes institucionales, incluyendo grandes cadenas de tiendas de autoservicio, hipermercados, bodegas, clubes de precios, tiendas de conveniencia y tiendas de autoservicio gubernamentales, tales como Al Super, Calimax, Casa Ley, Chedraui, Comercial Mexicana, Extra, H.E.B., Oxxo, 7 Eleven, Soriana, Smart y Wal-mart. El Grupo también atiende a cadenas de comida rápida y otros clientes institucionales importantes, tales como Burger King, McDonald's, Sistema Integral para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF) y hospitales del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE) y del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).

En Sudamérica, más de la mitad de las ventas se realizan a cadenas de autoservicios e hipermercados. Entre los clientes principales del Grupo en esta región se encuentran Carrefour, Cativen, CBD, Cencosud, Central, Disco, Éxito Coto, Olímpica, Santa Isabel, Selectos, Supermercados Peruanos y Wal-Mart.

En España y Portugal, casi la mitad de las ventas del Grupo se realizan a supermercados minoristas. Los principales consumidores en España y Portugal incluyen Mercadona, Carrefour, Eroski, Día, Grupo Corte Inglés, Alcampo, Burger King, Caprabo, Consum, AhorraMás, Gadisa, El Árbol, Miguel Alimentació y LIDL Supermercados.

Al cierre de 2011, nuestro principal cliente, Wal Mart, representó 14% de las ventas consolidadas. A excepción de Wal Mart, en lo individual ningún cliente representa más de 10% del total de las ventas consolidadas de la Compañía, por lo que ésta no depende de ninguno de ellos.

iv) Patentes, Licencias, Marcas y Otros Contratos

1. Marcas y Logotipos

Las marcas, frases promocionales ("slogans") y logotipos más representativos de BIMBO son marcas registradas en los países en los que el Grupo opera y en muchos otros más. La Compañía fabrica y/o comercializa más de 7,000 productos con más de 150 marcas de reconocido prestigio como *Bimbo*, *Oroweat*, *Arnold*, *Brownberry*, *Marinela*, *Thomas'*, *Barcel*, *Sara Lee*, *Entenmann's*, *Ricolino*, *Tía Rosa*, *Pullman*, *Stroehmann*, *Mrs. Baird's*, *Fargo*, *Freihofer's*, *Wonder*, *Vero*, *Nutrella*, *Plus Vita*, *El Globo*, *Milpa Real*, *Lara*, *Coronado*, *Earthgrains*, *Maiers*, *Ana María*, *Gabi*, *La Corona*, *Del Hogar*, *Holsum*, *Heiners*, *Rainbo*, *Sunbeam*, *D'Italiano*, *Colonial*, *Firenze*, *San Luis Sourdough*, *Saníssimo*, *Linchibon*, *Chick's*, *Ball Pack*, *Monarca*, *Cena*, *Summaid*, *Laura*, *Europa*, *Tradição*, *Fuchs*, *Mamá*, *Inés*, *Los Sorchantes* y *El Maestro Cubano*, de las cuales es titular en México como en el extranjero. Dichas marcas son relevantes en virtud de que amparan productos o grupos de productos que representan un volumen importante de las ventas.

Actualmente, la Compañía cuenta con alrededor de 5,587 expedientes y registros de marca en México y más 12,827 en el extranjero. A la fecha, el Grupo cuenta con registros marcarios en todos los continentes del planeta. Sin embargo, existen excepciones, como la marca *Bimbo* en Chile y en ciertos países de Europa y la marca *Marinela* en El Salvador, Honduras y Colombia, las cuales ya se encontraban registradas por productores locales. Por lo anterior, los productos de la Compañía en dichos países son comercializados con las marcas *Ideal* y *Marisela*, respectivamente. No obstante, se emplean los diseños y empaques propios de la Compañía. En adición a lo anterior, a nivel mundial se cuenta con varios registros de nombres de dominio relacionados con las marcas más importantes de la Compañía.

Grupo Bimbo usa sus marcas en el mercado nacional por conducto de sus subsidiarias (Bimbo, S.A. de C.V. y Barcel, S.A. de C.V., entre otras), y en el extranjero por conducto de sus subsidiarias en cada país donde tiene operaciones. Por lo anterior, las marcas más importantes del Grupo se encuentran licenciadas a favor de

dichas subsidiarias, por medio de los contratos respectivos. Asimismo, algunas de las empresas subsidiarias de la Compañía en el extranjero también cuentan con marcas propias que usan de forma directa.

2. Patentes y Derechos de Autor

Patentes

La protección de sus invenciones a través de patentes, modelos de utilidad y diseños industriales son muy importantes y una práctica común para integrar y consolidar el capital intelectual del Grupo. La Compañía opera preponderantemente con maquinaria desarrollada con tecnología de punta, y actualmente cuenta con una Dirección de Investigación y Desarrollo que constantemente solicita la protección de invenciones patentables, tanto en México como en el extranjero.

Al 31 de diciembre de 2011 se tenían solicitadas y/o concedidas 149 patentes y/o diseños industriales en México y 160 en el extranjero, principalmente en EE.UU., Argentina, Chile, China, Colombia, Corea, Costa Rica, El Salvador, Filipinas, Guatemala, India, Perú, República Checa, Taiwán, Turquía, Venezuela y la Unión Europea.

Derechos de Autor

Los principales personajes, publicaciones, programas de cómputo, logotipos y diseños de envolturas propiedad del Grupo se encuentran protegidos bajo esta modalidad en México y el extranjero.

Litigios

Al 31 de diciembre de 2011, BIMBO no era parte, en México o el extranjero, de ningún proceso judicial, administrativo o arbitral relacionado con la propiedad intelectual fuera del curso ordinario o que pudiera tener un impacto significativo adverso en sus operaciones. Ver – “La Compañía – Descripción del Negocio – Procesos Judiciales, Administrativos o Arbitrales”.

3. Contratos

BIMBO celebra y mantiene diversos contratos dentro del curso ordinario de su negocio, tales como licencia de software, suministros de materia prima (trigo, harinas, cocoa, grasas, empaques, etc.), fabricación, compra o renta de maquinaria, contratos de maquila, de distribución y comercialización; los cuales pueden ser de corto, mediano o largo plazo, dependiendo de las necesidades y estrategias para su operación.

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

v) Legislación Aplicable y Situación Tributaria

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

En México, algunas de las principales leyes aplicables a BIMBO y a las operaciones del Grupo son las relativas al comercio, el gobierno corporativo y la regulación ambiental, tales como el Código de Comercio, la Ley General de Sociedades Mercantiles, la Ley del Mercado de Valores, la Ley General del Equilibrio Ecológico y Protección al Ambiente, la Ley de Aguas Nacionales y la Ley General para la Prevención y Gestión Integral de los Residuos. Asimismo, le son aplicables, entre otras, las siguientes leyes: Ley General de Salud, Ley Federal de Protección al Consumidor, Ley Federal sobre Metrología y Normalización, Ley Federal del Trabajo, Ley del Seguro Social, Ley Federal de Derechos, Ley Aduanera, Ley Federal del Procedimiento Administrativo, Ley Federal de Competencia Económica y Ley de la Propiedad Industrial.

Del mismo modo, la Compañía está obligada a tomar las acciones necesarias para apegarse a los siguientes reglamentos y NOMs: Reglamento de la Ley General de Equilibrio Ecológico y Protección al Ambiente en

Materia de Evaluación del Impacto Ambiental; Reglamento de la Ley General del Equilibrio Ecológico y Protección al Ambiente en Materia de Prevención y Control de la Contaminación de la Atmósfera; Reglamento de la Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección del Ambiente en Registro de Emisiones y Transferencias de Contaminantes; Reglamento de la Ley General para la Prevención y Gestión Integral de los Residuos; Reglamento de la Ley de Aguas Nacionales; Reglamento para la Determinación y pago de la Cuota de Garantía de no caducidad de Derechos de Aguas Nacionales; Reglamento para la Protección del Ambiente contra la Contaminación originada por la Emisión de Ruido; Reglamento de la Ley General de Salud en Materia de Publicidad; Reglamento de Control Sanitario de Productos y Servicios de la Ley General de Salud; Reglamento de la Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios; Reglamento de la Ley General de Salud en Materia de Control Sanitario de Actividades, Establecimientos, Productos y Servicios; Reglamento Interior de la Secretaría de Salud; NOM-030-SCFI-2006, Información comercial- Declaración de cantidad en la etiqueta- Especificaciones; NOM-050-SCFI-2004, Información comercial- Etiquetado general de productos; 051-SCFI/SSA1-2010 – Especificaciones generales de etiquetado para alimentos y bebidas no alcohólicas preenvasados- Información Comercial y Sanitaria; NOM-186-SSA1/SCFI-2002, Productos y servicios: Cacao, productos y derivados, I. Cacao. II Chocolate. III Derivados, Especificaciones Sanitarias, Denominación comercial; NOM-015-SCFI-2007, Información comercial- Etiquetado para juguetes; NOM-247-SSA1-2008, Productos y servicios. Cereales y sus productos. Cereales, harinas de cereales, sémolas o semolinas. Alimentos a base de: cereales, semillas comestibles, de harinas, sémolas o semolinas o sus mezclas. Productos de panificación. Disposiciones y especificaciones sanitarias y nutrimentales. Métodos de prueba, NOM-028-SCFI-2007, Prácticas comerciales-Elementos de información en las promociones coleccionables y/o promociones por medio de sorteos y concursos, entre otros.

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

Además, existen otras regulaciones que también son aplicables a las actividades del Grupo como son la Ley Aduanera, la Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores, la Ley de Caminos, Puentes y Autotransporte Federal, la Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social, el Código Fiscal de la Federación, la Ley del Servicio Público de Energía Eléctrica; Ley de Firma Electrónica Avanzada; Ley de Asociaciones Público Privadas; Ley de Cámaras Empresariales y sus Confederaciones; Ley de Migración y sus respectivos reglamentos, así como disposiciones de orden Estatal y Municipal, como lo son los Reglamentos de Tránsito y de Transporte Estatales; Reglamento de Inscripción, Pago de Aportaciones y Entero de Descuentos al Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores.

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

En Latinoamérica, el Grupo debe cumplir con los siguientes requisitos básicos de regulación ambiental: licencia de funcionamiento o certificado de aptitud ambiental, certificado de uso de suelo, registro de actividades potencialmente contaminantes, precursores químicos y productos fiscalizables, emisión de ruido al medio ambiente, manifestación de impacto ambiental, permiso de descarga de aguas residuales, certificado de explotación del recurso hídrico, licencia ambiental en el caso de nuevas instalaciones o ampliaciones (Colombia), cédula de operación anual, inventario de emisiones a la atmósfera, control de las emisiones a la atmósfera e instalación de puertos y plataformas de muestreo, manejo de residuos especiales, peligrosos y

hospitalarios. En Brasil, entre otras normas jurídicas, el Grupo debe cumplir con el Decreto No. 4,680, relativo a la información sobre ingredientes en alimentos.

En España y Portugal, el Grupo debe cumplir con lo siguientes requisitos básicos de regulación ambiental: disponer de la Licencia de actividad actualizada, disponer de la Licencia ambiental, estar autorizada como actividad potencialmente contaminadora de la atmósfera, tener los focos de emisión registrados, realizar los controles reglamentarios de emisiones, tener las torres de refrigeración notificadas a la Administración, realizar las limpiezas, desinfecciones y analíticas periódicas a las torres de refrigeración, disponer de la concesión para los aprovechamientos de agua (pozos), disponer de permiso de vertido de aguas residuales, realizar las analíticas periódicas de aguas residuales, cumplir con los límites de vertido de aguas residuales, estar autorizados como Productores de residuos industriales, estar autorizados como Pequeños productores de residuos tóxicos y peligrosos, gestionar todos los residuos con gestores autorizados, elaborar el informe anual de producción de residuos industriales, estar adheridos a un Sistema Integral de Gestión de Envases, colaborar con los Planes Empresariales de Prevención de envases, realizar la declaración anual de envases

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

Las operaciones de BIMBO también están sujetas a ciertas normas técnicas. En México, las más relevantes son:

- NOM-001-SEMARNAT-1996. Límites Máximos Permisibles de Contaminantes en las Descargas de Aguas Residuales a Bienes Nacionales.
- NOM-002-SEMARNAT-1996. Límites Máximos permisibles de contaminantes en las descargas de agua residuales a los sistemas de alcantarillado urbano o municipal.
- NOM-052-SEMARNAT-2005, Que establece las características, el procedimiento de identificación, clasificación y los listados de los residuos peligrosos.
- NOM-085-SEMARNAT-2011, Contaminación atmosférica-Niveles máximos permisibles de emisión de los equipos de combustión de calentamiento indirecto y su medición
- NOM 043-SEMARNAT-1993. Establece los niveles máximos permisibles de emisión a la atmósfera de partículas sólidas provenientes de fuentes fijas.
- NOM-002-STPS-2010, Condiciones de seguridad-Prevención y protección contra incendios en los centros de trabajo. NOM-019-STPS-2011, Constitución, integración, organización y funcionamiento de las comisiones de seguridad e higiene.
- NOM-015-SCFI-2007. Información Comercial - Etiquetado para Juguetes.
- NOM-050-SCFI-2004, Información comercial-Etiquetado general de productos.
- NOM-051-SCFI/SSA1-2010 – Especificaciones generales de etiquetado para alimentos y bebidas no alcohólicas preenvasados-Información Comercial y Sanitaria.
- NOM-051-SCFI-1994. Especificaciones Generales de Etiquetado para Alimentos y Bebidas No Alcohólicas Preenvasados.
- NOM-247-SSA1-2008, Productos y servicios. Cereales y sus productos. Cereales, harinas de cereales, sémolas o semolinas. Alimentos a base de: cereales, semillas comestibles, de harinas, sémolas o semolinas o sus mezclas. Productos de panificación. Disposiciones y especificaciones sanitarias y nutrimentales. Métodos de prueba,
- NOM-186-SSA1/SCFI-2002. Productos y Servicios. Cacao, Productos y Derivados, I. Cacao. II Chocolate. III Derivados, Especificaciones Sanitarias, Denominación comercial.
- NOM-012-SCT-2-2008. Sobre el peso y dimensiones máximas con los que pueden circular los vehículos de autotransporte que transitan en las vías generales de comunicación de jurisdicción federal.
- NOM-043-SSA2-2005. Servicios básicos de salud. Promoción y educación para la salud en materia alimentaria. Criterios para brindar orientación.

- NOM-218-SSA1-2011, Productos y servicios. Bebidas saborizadas no alcohólicas, sus congelados, productos concentrados para prepararlas y bebidas adicionadas con cafeína. Especificaciones y disposiciones sanitarias. Métodos de prueba.

Situación Tributaria

Grupo Bimbo y sus compañías subsidiarias son contribuyentes personas morales y se encuentran obligadas al cumplimiento de las disposiciones fiscales de los diversos países en que se encuentran las compañías establecidas.

México -

La Compañía está sujeta al ISR y al IETU.

ISR - La tasa es 30% para los años de 2010 a 2012 y será 29% para el año 2013 y 28% para el año 2014. A partir de 2011 la Compañía causa ISR en forma individual en México.

IETU - Tanto los ingresos como las deducciones y ciertos créditos fiscales se determinan con base en flujos de efectivo de cada ejercicio. A partir de 2010 la tasa es de 17.5%. Asimismo, al entrar en vigor esta ley se abrogó la Ley del IMPAC permitiendo, bajo ciertas circunstancias, la recuperación de este impuesto pagado en los diez ejercicios inmediatos anteriores a aquél en que se pague ISR en los términos de las disposiciones fiscales.

El impuesto a la utilidad causado es el que resulta mayor entre el ISR y el IETU.

Con base en proyecciones financieras, la Compañía identificó que algunas de sus subsidiarias mexicanas, en algunos ejercicios pagarán ISR y en otros IETU. Derivado de lo anterior, calculó tanto el ISR como el IETU diferidos y reconoció el que representó el pasivo mayor en cada subsidiaria. En las demás subsidiarias, con base en proyecciones financieras, la Compañía identificó que esencialmente sólo pagarán ISR, por lo que reconocen únicamente ISR diferido. La Compañía presentó los impuestos diferidos consolidados con base en los determinados en cada subsidiaria, en función de que los mismos representan pasivos reales para la Compañía como ente económico.

Otros países -

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

Las tasas fiscales aplicables en los otros países en donde opera la Compañía y el período en el cual pueden aplicarse las pérdidas fiscales son como sigue:

	Tasa legal (%) 2011	2010	Años de vencimiento
Argentina	35.0	35.0	5 (a)
Austria	25.0	25.0	(b)
Brasil	34.0	34.0	(c)
Colombia	33.0	33.0	(d)
Costa Rica	30.0	30.0	3 (e)
Chile	(f) 20.0	(f) 17.0	(g)
China	25.0	25.0	5
	Tasa legal (%) 2011	2010	Años de vencimiento

El Salvador	25.0	25.0	(h)
España	30.0	30.0	15 (i)
EUA	(j) 35.0	(j) 35.0	20
Guatemala	(k) 31.0	(k) 31.0	(h)
Holanda	(l) 25.0	(l) 25.0	9 (m)
Honduras	(n) 25.0	(n) 25.0	3 (o)
Hungría	(p) 19.0	(p) 19.0	(g)
Luxemburgo	(q) 21.0	(q) 21.0	(g)
Nicaragua	30.0	30.0	3
Panamá	25.0	27.5	5 (r)
Paraguay	10.0	10.0	(h)
Perú	30.0	30.0	(s)
Portugal	(t) 25.0	(t) 25.0	(u)
República Checa	19.0	19.0	(v)
Uruguay	25.0	25.0	5
Venezuela	34.0	34.0	(w)

- a. Las pérdidas por ventas de acciones, cuotas u otras participaciones sociales, sólo pueden ser compensadas contra ingresos de la misma naturaleza. Lo mismo para las pérdidas de derivados. Las pérdidas de fuente extranjera sólo pueden ser amortizadas con ingresos de fuente extranjera.
- b. Las pérdidas generadas después de 1990 pueden amortizarse indefinidamente pero sólo puede ser compensado en cada año hasta por el 75% de la utilidad fiscal neta del año.
- c. Las pérdidas fiscales pueden amortizarse indefinidamente pero sólo puede compensarse en cada año hasta el 30% de la utilidad fiscal neta del año.
- d. Las pérdidas generadas en los ejercicios 2003, 2004, 2005 y 2006, pueden ser amortizadas dentro de los 8 años siguientes, pero sólo se puede hasta por el 25% de la utilidad fiscal del año. A partir de 2007, las pérdidas se podrán amortizar sin límite de cuantía en cada ejercicio y sin límite en el tiempo.
- e. Las pérdidas solo pueden ser aplicadas como gasto deducible para las empresas industriales o agrícolas.
- f. La tasa de impuesto fue del 20% en 2011 y será del 18.5% en 2012 y en 2013 regresará a la tasa del 17%.
- g. Sin fecha de vencimiento.
- h. Las pérdidas operacionales no son amortizables.
- i. En 2011 se emitió un decreto que introdujo una limitación temporal para la amortización de pérdidas en ejercicios posteriores, el cual estipula que para 2011, 2012 y 2013, las compañías que tengan ventas/facturación entre \$20 millones de euros y \$60 millones de euros solo podrán deducir hasta el 75% de las pérdidas contra el ingreso gravable y las que superen los \$60 millones de euros podrán deducir hasta el 50% del ingreso gravable. En caso de caer en esta limitación, las pérdidas tendrán un periodo de vencimiento de 18 años.
- j. A este porcentaje debe sumarse un porcentaje de impuesto estatal, el cual varía en cada estado de la Unión Americana. La tasa legal ponderada para la Compañía en 2011 y 2010 fue de 39.1% y 39.6%, respectivamente.
- k. El régimen general tiene tasa del 5% pero la Base Gravable se calcula de la siguiente manera: Total de ingresos brutos menos ingresos exentos y no afectos. El régimen optativo tiene una tasa del 31% pero la base gravable es distinta: utilidad contable menos ingresos exentos y no afectos más gastos no deducibles menos otras deducciones.
- l. La tasa es del 20% en el caso que el ingreso gravable sea menor o igual de € 200,000, en caso de ser mayor de este monto es del 25.5% para 2010 y 25% para 2011.
- m. Para las pérdidas generadas en 2010 y 2011, se puede optar por extender la opción de amortizar pérdidas en años pasados por un periodo hasta de 3 años (en vez de 1 año), teniendo un máximo de \$10 millones de euros por año. En caso de optar por esta opción, la amortización de pérdidas en años siguientes estará limitada a 6 años (en vez de 9). Esta opción expira en 2012.
- n. En caso de obtener un ingreso gravable mayor a 1 millón de Lempiras se deberá pagar un 10% adicional de Contribución Temporal de Solidaridad.
- o. Solo podrán amortizar pérdidas, las personas físicas o morales que se dediquen a las actividades agropecuarias, agroindustriales, manufactureras, mineras y de turismo. Solo podrán amortizar hasta el 50% de su ingreso neto gravable del año.
- p. En 2010 se tiene un tratamiento especial dividido en dos periodos. Existe una tasa preferencial del 10% la cual

se aplica hasta por una base fiscal de 500,000,000 HUF, por el excedente se aplica el 19%. En el primer semestre se tenía que cumplir con diversos requisitos para aplicar esta tasa y a partir del 2º semestre no era necesario cumplir con estos requisitos para aplicar esta tasa preferencial. En adición, como parte de la transición y aplicación de dicha tasa se determinaba una proporción de aplicación la cual consistía en dividir la Base Gravable en 2 partes, una proporción del 181:364 para el Primer semestre del año y otra del 184:364 para el Segundo semestre. Para 2011, el criterio para tener tasa preferencial del 10% es solo tener una Base Gravable hasta 500,000,000 HUF.

- q. Adicionalmente se tiene que pagar una contribución adicional para el fondo para el desempleo del 5% para 2011 y 4% para 2010, así como un impuesto municipal del 6.75% (Luxemburgo Capital).
- r. Solo se puede amortizar el 20% en cada año y dicha amortización de pérdidas no puede exceder el 50% del ingreso gravable. En caso de no aprovechar las pérdidas permitidas, estas no se podrán aprovechar posteriormente.
- s. Existen dos alternativas permitidas para amortizar pérdidas fiscales: 1) En los 4 años siguientes ó 2) Sin caducidad pero con aplicación hasta el 50% de la utilidad de cada año. Seleccionada una opción, no se puede cambiar hasta que no se hubieran agotado las pérdidas acumuladas de ejercicios anteriores.
- t. La tasa es del 12.5% para los primeros €12,500 de la base fiscal. Adicionalmente se tiene que pagar un impuesto municipal de 1.5% en promedio (depende del municipio) sobre la base fiscal y un impuesto estatal del 2.5% sobre el excedente de \$2 millones de euros de base fiscal.
- u. Las pérdidas generadas hasta 2009 pueden amortizarse en los siguientes 6 ejercicios y las generadas en 2010 y 2011 en los siguientes 4 ejercicios, sin limitación alguna. En caso de existir cambios sustanciales en el objeto del negocio o cambios mayores del 50% en su capital social, se pierde el derecho de deducción de pérdidas pendientes por amortizar, a menos que se obtenga permiso de las autoridades.
- v. Las pérdidas generadas a partir de 2004 pueden amortizarse en los siguientes 5 ejercicios. Las pérdidas generadas anteriormente a 2004 se amortizan en los siguientes 7 ejercicios.
- w. Dependiendo de su naturaleza también puede variar el periodo de amortización: 1) Operativas, 3 años siguientes; 2) Las del ajuste por inflación fiscal, 1 año; 3) Las del exterior, que sólo se pueden amortizar con ganancias del exterior, 3 años siguientes; y 4) Las generadas en los paraísos fiscales solo aplicables a ganancias en tales jurisdicciones, 3 años.

Las operaciones en Argentina, Colombia, Guatemala, Panamá y Nicaragua están sujetas a pagos mínimos de impuesto sobre la renta.

Las operaciones en Brasil y Venezuela se encuentran sujetas al pago de PTU conforme a ciertos mecanismos aplicados a sus resultados. No ha habido pago por este concepto durante 2011 y 2010.

Integración de provisión, tasa efectiva y efectos diferidos

- a. Los impuestos a la utilidad consolidados de la Compañía se integran como sigue:

		2011		2010
ISR:				
Causado	\$	2,760	\$	2,308
Diferido		<u>248</u>		<u>27</u>
		<u>3,008</u>		<u>2,335</u>
IETU:				
Causado	\$	18	\$	1
Diferido		<u>50</u>		<u>27</u>
		<u>68</u>		<u>28</u>
	\$	<u>3,076</u>	\$	<u>2,363</u>

- b. La conciliación de la tasa legal del ISR en México y la tasa efectiva expresadas como un porcentaje de la utilidad antes de impuestos a la utilidad por el año terminado el 31 de diciembre de 2011 y 2010 es como sigue:

	%	%
	2011	2010

Tasa legal de impuestos en México	30.0	30.0
Efectos inflacionarios de cuentas monetarias de balance, considerados para efectos fiscales en México	4.9	6.3
Gastos no deducibles, ingresos no acumulables y otros	0.8	0.1
Diferencia en tasas y moneda de subsidiarias en distintas jurisdicciones fiscales	2.4	2.2
Efectos inflacionarios aplicados a los valores fiscales de inmuebles, maquinaria y equipo en México	(0.9)	(1.2)
IETU	0.8	0.3
Cancelación de reserva de valuación de pérdidas fiscales amortizables	<u>(2.8)</u>	<u>(7.8)</u>
Tasa efectiva	<u>35.2</u>	<u>29.9</u>

- c. Los principales conceptos que originan el activo de impuesto a la utilidad diferido al 31 de diciembre de 2011 y 2010 son los siguientes:

	2011	2010
Anticipo de clientes	\$ -	\$ (3)
Reserva para cuentas de cobro dudoso	(219)	(109)
Inventarios	31	9
Inmuebles, maquinaria y equipo	3,970	2,358
Activos intangibles	5,186	3,812
Otras reservas	(5,565)	(3,254)
Provisión de planes de pensiones multipatronales	(2,868)	-
PTU corriente y diferida	(259)	(287)
Pérdidas fiscales por amortizar	(4,131)	(3,502)
Reserva de valuación de pérdidas fiscales	554	173
Efectos de conversión	(126)	(260)
Otras partidas	(171)	(59)
IETU diferido	<u>255</u>	<u>205</u>
Total activo, neto	<u>\$ (3,343)</u>	<u>\$ (917)</u>

Los activos y pasivos de impuesto a la utilidad diferido se presentan por separado en el balance general, ya que corresponden a diferentes entidades gravadas y autoridades tributarias y son como sigue:

	2011	2010
Impuesto a la utilidad diferido activo	\$ (4,340)	\$ (1,539)
Impuesto a la utilidad diferido pasivo	<u>997</u>	<u>622</u>
Total activo, neto	<u>\$ (3,343)</u>	<u>\$ (917)</u>

- d. La Compañía considera que algunas de sus pérdidas fiscales que tiene no se utilizarán antes de su fecha de vencimiento, por lo cual, se ha reconocido una reserva de valuación sobre una porción de dichas pérdidas fiscales.
- e. Los beneficios de las pérdidas fiscales actualizadas pendientes de amortizar por las que ya se ha reconocido parcialmente el activo por ISR diferido, pueden recuperarse cumpliendo con ciertos requisitos. Las pérdidas

fiscales generadas en los diferentes países tienen los siguientes vencimientos:

Años	Importe
2012	\$ 17
2013	102
2014	186
2015	121
2016	170
2017 y posteriores	<u>12,607</u>
	13,203
Pérdidas fiscales reservadas	<u>(1,824)</u>
Total	\$ <u>11,379</u>

vi) Recursos Humanos

Desde su fundación, BIMBO trazó una política de personal tendiente a la armonización de sus intereses con los de los trabajadores, lo que ha generado la consolidación de una excelente relación laboral. Esta situación ha sido reconocida ampliamente no sólo por los colaboradores del Grupo, sino también por las comunidades empresarial y universitaria. Asimismo, esta filosofía ha buscado extenderse a las empresas que se van integrando al Grupo.

La Compañía pone especial énfasis en la selección de su personal, al que busca mantener informado acerca de la situación financiera y operativa del Grupo. Además, realiza evaluaciones periódicas de desempeño, orienta e impulsa la capacitación personal y profesional de la Compañía.

La tabla siguiente muestra el número de colaboradores del Grupo, sindicalizados y no sindicalizados, al cierre de los últimos tres años:

	Al 31 de diciembre de		
	2011	2010	2009
Sindicalizados	81,819	74,367	71,885
No sindicalizados	44,928	33,697	30,501
Total	126,747	108,064	102,386

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

Cabe señalar que, desde su fundación, el Grupo se ha caracterizado por fomentar y preservar un sano clima laboral. Por tal motivo, BIMBO ha merecido en diversas ocasiones el reconocimiento como empresa ejemplar por parte de la Confederación de Trabajadores de México (CTM) y la propia autoridad laboral mexicana.

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

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

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

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

Adicionalmente, BIMBO tiene relaciones laborales con sindicatos en EE.UU., tales como el *International Brotherhood of Teamsters* y el *Bakery, Confectionary, Tobacco and Grain Millers International Union*.

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

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

vii) Desempeño Ambiental

La Compañía reconoce la administración de los recursos naturales como una de sus prioridades para alcanzar sus fines sociales y económicos. Es por ello que desde 1995 Grupo Bimbo ha demostrado su preocupación e interés por realizar esfuerzos a favor del medio ambiente. Esto a través de su Sistema de Gestión Ambiental cuyo compromiso es trabajar de manera responsable identificando y controlando los factores que afectan al medio ambiente, cumpliendo con los requerimientos legales y de la Compañía y buscando siempre la mejora de su desempeño ambiental.

El 16 de noviembre de 2007 Grupo Bimbo inició con el proyecto “Comprometidos con el medio ambiente” con el fin de consolidar las acciones ambientales en cada una de las áreas de la organización para llevarlas así a la aplicación en todo el Grupo. Este proyecto se enfocaba en cinco líneas de acción: 1) Ahorro de energía, 2) Manejo integral de residuos, 3) Sustentabilidad de agua, 4) Reducción de emisiones, y 5) Conservación y mejora al entorno. En cada una de ellas se tenían los siguientes objetivos: 1) Implementar el uso de energías alternativas para las operaciones del Grupo, así como la estandarización de los programas de ahorro de energía, 2) Asegurar los sistemas de tratamiento de agua para lograr la descarga cero en todas las plantas del Grupo, 3) Reutilizar al máximo el agua tratada, 4) Disminuir el consumo de agua en plantas, 5) Disminuir las emisiones a la atmósfera, 6) Reducir, reutilizar y/o reciclar los desechos de nuestros productos y servicios, 7) Generar una cultura ecológica en el personal, y 8) Replicar las mejores prácticas del cuidado del medio ambiente hacia todas las plantas.

Dichas líneas de acción se han instrumentado tanto en las instalaciones productivas como en la flotilla de distribución. En la actualidad el Grupo cuenta con diversas certificaciones, incluyendo los certificados en México de “Industria Limpia” en treinta y dos de sus instalaciones, y dos reconocimientos de Excelencia Ambiental emitidos por la PROFEPA, organismo descentralizado de la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT), quien otorga este certificado a las empresas que demuestran cumplir con todas las normas aplicables en materia de protección al medio ambiente.

Algunos de los resultados obtenidos en el 2011 fueron:

El indicador de consumo de energía eléctrica en las plantas de Grupo Bimbo se redujo en 1.93% respecto al año base (2009). Esto expresado en kilowatt-hora por tonelada de producción kWh/Ton, porcentaje que representa un poco más de 12 millones de kWh.

En cuanto al indicador de energía térmica respecto al año base (2009) en las plantas se logró una disminución del 4.65%, expresado en Gigacalorías por tonelada de producción Gcal/Ton. En México, la eficiencia de combustible en el 2011 fue de 4.93*km/lt. Una de las medidas que contribuyeron fue la migración de gasolina y gas LP a Diesel.

En las plantas de México, Centro y Sudamérica, se generaron un poco mas de 260,000 Ton de residuos, y se reciclaron poco más del 71% del total de los residuos generados.

Además de la implementación de la tecnología para hacer los empaques degradables, en Grupo Bimbo se han enfocado esfuerzos para reducir la cantidad de material empleada en los mismos, manteniendo la calidad e inocuidad de los productos. A lo largo del 2011 se llevaron a cabo proyectos con el fin de lograr una

reducción en el espesor de nuestros empaques y recortar las dimensiones de los mismos.

Gracias a los proyectos de optimización realizados en el 2011 se dejaron de usar cerca de 107 Toneladas de empaques plásticos. Esto equivale a dejar de emitir alrededor de 167 toneladas de CO2 anuales.

Los resultados en el periodo de reporte de ahorro de agua en las plantas de Grupo Bimbo fueron de un poco mas de 150,000 m3 en el consumo de agua potable, equivalente a 3.92% menos que en el 2009.

Adicionalmente, para colaborar en la mejora del medio ambiente, Grupo Bimbo ha desarrollado programas nacionales para la conservación y mantenimiento de áreas naturales protegidas, al fundar Reforestamos México, A.C. Esta tiene como misión conservar y recuperar los árboles y los ecosistemas forestales de México, a través de la promoción del manejo forestal sustentable, la cultura ambiental y la participación de todos los sectores de la sociedad, en beneficio de las personas y el entorno a través de cinco líneas de acción: conservación de áreas naturales, reforestación de zonas que han perdido su cobertura forestal, desarrollo forestal comunitario, promoción de educación forestal y combate al cambio climático.

Con el interés de asegurar el suministro de bienes y servicios forestales sustentables y de calidad, Grupo Bimbo a través de Reforestamos México trabaja para aumentar la productividad y rentabilidad de 22 empresas forestales comunitarias que manejan sustentablemente más de 310 mil hectáreas de bosques y selvas. Dichas empresas se encuentran en los estados de Chihuahua, Durango, Oaxaca, Jalisco, Puebla, Michoacán y Quintana Roo.

Grupo Bimbo considera que su compromiso con la responsabilidad social y sustentabilidad es un fuerte componente de su éxito continuo. El Grupo ha sido reconocido por su compromiso diario con la seguridad y salud de sus trabajadores y consumidores, y por fomentar una cultura de cuidado ambiental, a través del apoyo a asociaciones no lucrativas como Reforestamos México, dedicado a la preservación y rehabilitación de los bosques en México.

Está comprometido en buscar fuentes alternativas de energía, mejora en el uso del agua y mecanismos de reuso y reciclaje de los residuos. Como parte de la estrategia de sustentabilidad, el Grupo ha acordado consumir la mayor parte de la energía necesaria para operar sus plantas en México de un proyecto de un parque eólico de 90 MW en el estado de Oaxaca, conocido como "Piedra Larga", que se estima sea terminado en 2012. Una vez que dicho proyecto sea terminado el Grupo reducirá sustancialmente el impacto ambiental consumiendo aproximadamente 50% de su energía de fuentes renovables. BIMBO fue uno de los primeros en Latinoamérica en introducir tecnología de empaque biodegradable. A través de estas iniciativas, el Grupo espera continuar teniendo un impacto positivo en las comunidades donde sirve; y esto es lo que distingue a BIMBO de sus competidores.

viii) Información del Mercado

A menos que se indique lo contrario, las referencias a tamaños de mercados, consumos, participaciones de mercado y demás referencias contenidas en la siguiente sección, se basan en información de Datamonitor, las cuales la Compañía considera que son razonables.

En la mayoría de sus líneas de productos, la Compañía posee una participación importante de mercado, debido a las ventajas competitivas que mantiene; entre otras, una de las redes más extensas de América, costos y precios competitivos, servicio integral al cliente, más puntos de venta, eficiencia operativa, imagen de líder y sólido posicionamiento y crecimiento en el mercado.

Además, conviene mencionar que, aunque existe una fuerte competencia y, en algunos casos, competencia directa entre las mismas empresas del Grupo, esto no constituye un aspecto negativo. La Compañía considera que, en todo momento, esta situación ha representado una competencia sana y, al mismo tiempo, ha provocado que cada organización arroje los mejores resultados, tanto de operación como de ventas, siempre bajo un esquema de respeto mutuo entre líneas de productos y entre organizaciones pertenecientes a la Compañía.

1. Panorama General de la Industria de Panificación

México

La industria del pan en México comprende en primer lugar el pan tradicional, el cual recibe varios nombres dependiendo de la región geográfica. Esta industria produce una gran variedad de panes que se fabrican en aproximadamente 45 mil establecimientos de panificación tradicional en México. Durante los últimos años, en este mismo sector, gran número de cadenas de tiendas de autoservicio han integrado panaderías dentro de sus establecimientos.

En segundo lugar, la industria de panificación incluye al segmento de galletas. En 2010, éste alcanzó un valor de \$1,547 millones de dólares. BIMBO tiene un fuerte reconocimiento en esta categoría, a través de sus marcas *Marinela*, *Lara*, *Gabi*, *Tía Rosa* y *Suandy*. Son varios los competidores en este mercado, pero el principal de ellos es Gamesa, empresa perteneciente a PepsiCo., la cual cuenta con una penetración de mercado de más de 54%, mientras que BIMBO ocupa el segundo lugar, con 32%.

La industria de panificación en México, incluyendo pan, pasteles y galletas, tiene un valor de mercado de \$14,825 millones de dólares, mientras que el consumo per cápita asciende a 52.1 kilos al año y el gasto destinado a este concepto es de \$131.8 dólares.

Tradicionalmente, el pan blanco ha sido el tipo de pan más popular en México, con una penetración fuerte en los hogares de bajos recursos. Sin embargo, con la adopción de dietas más saludables por los consumidores, el consumo de pan blanco ha disminuido y las ventas de los productos sustitutos, tales como panes integrales, han incrementado.

Dado que el pan de caja manufacturado por BIMBO tiene más de 65 años de existencia en el mercado, ha logrado penetrar en los hogares de prácticamente todas las familias mexicanas. A lo anterior habría que agregar que se prevé que siga incrementando la demanda de este tipo de producto debido a la creciente incursión de la mujer al mercado laboral.

Las áreas rurales del país no son ajenas a esta forma de vida, por lo que, gracias a la ampliación de la red carretera, BIMBO puede llegar a un gran número de hogares en el campo, colaborando así a la alimentación de este sector de la población.

En la actualidad son varios los competidores en el mercado de pan empacado, cuyas marcas tienen presencia local, tales como: Dulcipán, S.A. de C.V. que elabora productos bajo la marca *Don Toño* en la Ciudad de México; y El Panqué, S.A. de C.V. con la marca *El Panqué*, en la zona centro de México, especialmente en el estado de Durango. Adicionalmente, en las ciudades de México y Mérida, a través de tiendas de autoservicio, se tienen como competidores a: Pan Filler, S.A. de C.V. que produce pan de especialidades (negro, de centeno y alemán) bajo la marca *Pan Filler*; Industrializadora de Alimentos del Sureste, S.A. con la marca de pan de caja *Boni Bon*; y Panadería El Cometa, S.A. de C.V. con la marca de pan de caja *Don Rico* y la marca *La Superior* compitiendo en el estado de San Luis Potosí. En el 2009 Walmart introduce a nivel nacional su marca propia de pan de caja y bollería bajo la marca Great Value. En Sinaloa se encuentra *Pan Panamá*. Y en la frontera norte del país están las siguientes marcas de importación de pan de caja y bollería: *Nature's Own* y *Butter Krust*, producidas por Flowers Foods, Inc. y *Hill Country* producida por la cadena de autoservicio H.E.B. Asimismo, en la frontera de Baja California Norte existe pan empacado bajo las marcas de *Bontri*, *Pantry Select* y *Sara Lee*, principalmente. En el caso de Ciudad Juárez, existe competencia de Flowers Foods con productos que importa de EE.UU.

BIMBO mantiene una participación en el mercado de panificación (lo que incluye pan tradicional, pasteles, galletas y pan empacado) de aproximadamente 26% en valor. Lo anterior permite suponer que la Compañía tiene un amplio potencial de crecimiento.

En el segmento de barras, una categoría con menos de una década de desarrollo, la competencia ha sido alta al buscar alternativas para proporcionar a los consumidores que desean tener una alimentación más saludable. En 2011, BIMBO mantuvo su liderazgo en esta categoría a través de la innovación. Sus principales competidores en este segmento son Kellogg's, Quaker y otras barras de importación.

Sin embargo, es importante destacar que la principal competencia que enfrenta BIMBO con respecto a sus líneas de panificación está integrada por las cerca de 45 mil panaderías tradicionales y la considerable presencia de panaderías en las cadenas de autoservicio, que han impulsado a las marcas propias de pan empacado desde el 2009.

Estados Unidos

BIMBO participa en EE.UU. a través de BBU, que se dedica a la producción, distribución y comercialización de pan empacado y pan dulce a clientes minoristas e institucionales. Las principales marcas incluyen *Arnold, Brownberry, Orowheat, Thomas, Stroehmann, Freihofer, Dutch Country, Maier's, D'Italiano, Entenmann's, Bimbo y Marinela*. BBU es uno de los jugadores más importantes de la industria en este país. Algunos de sus competidores son: Flowers Foods, Hostess Brands y Pepperidge Farm, además de los productos con marca privada. La industria de pan empacado en EE.UU. es mucho más competitiva que en Latinoamérica y los consumidores tienen un mayor interés en dietas de bajos carbohidratos y panes integrales. Es un mercado maduro con marcas establecidas. Sin embargo, la diferenciación de productos, iniciativas sólidos de precios y la densidad de la distribución y su eficiencia son factores claves en los resultados de este mercado.

Estados Unidos representa el segundo mercado más grande de la industria del pan en ingresos y producción de acuerdo con el IBIS World. En 2010, de conformidad con Datamonitor, en EE.UU., el valor de mercado de la industria del pan, incluyendo pan, pan dulce y galletas, es de aproximadamente \$39,761 millones de dólares, lo que equivale a un consumo per cápita de 29.6 kilos por año, con un gasto destinado a este concepto de \$128.6 dólares. La industria del pan en EE.UU. está altamente fragmentada, siendo cuatro productores los de mayor escala.

A principios de la década pasada, la industria fue impactada por las dietas de bajos carbohidratos. Sin embargo, la industria se ha adaptado bien a esta nueva tendencia y las ventas de pan se han recuperado, atrayendo a los consumidores a panes con valores alimenticios agregados así como alternativas saludables. El mercado de pan ha recuperado su camino, apoyado por campañas tales como "*Grains for Life*" por la *American Bakers Association* y *American Millers Association*. La Compañía ha introducido una variedad de productos integrales y una sofisticada serie de productos saludables. BBU ofrece productos bajo las marcas *Oroweat, Arnold* y *Brownberry* con una presencia fuerte en el sector de pan saludable. Otras marcas propiedad de BBU tales como *Thomas'* son productos altamente diferenciados por su originalidad con baja competencia en marcas privadas.

El sector de marca privada, especialmente en la categoría de pan blanco, es un sector clave que ha continuado creciendo contra las marcas de bajo costo. Las marcas regionales de BBU son mayormente afectadas por esta tendencia; sin embargo, debido a que cada una de estas marcas es la gran favorita a nivel regional, la posibilidad de que sean afectadas es menor que las marcas locales secundarias.

En los últimos años los consumidores en Estados Unidos han mostrado una mayor preferencia por grandes cadenas minoristas, por lo tanto la mezcla de los canales de ventas ha cambiado significativamente. Las cadenas de super mercado tradicionales se han visto desafiadas por grandes minoristas como Walmart, Sam's Club, Costco y Target.

La inflación en materias primas ha sido el mayor reto para la industria de panificación en Estados Unidos, particularmente los aumentos en costos de trigo, energéticos y costos relacionados con la salud. La industria experimentó un periodo de hiperinflación en 2007 y 2008 cuando los costos de harina de trigo estaban por arriba de 10 dólares por Bushel (comparado con un promedio histórico de 5 dólares por Bushel). Los costos de la harina de trigo fueron en promedio \$6 y \$8 dólares por Bushel en 2011 y 2010 respectivamente. Grupo Bimbo actualmente cuenta con políticas de administración de riesgo con el fin de mitigar el riesgo al cambio en el precio de las materias primas.

Latinoamérica

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

Honduras, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela. En el caso de Nicaragua, aunque no cuenta con fábricas, distribuye sus productos a través de agencias estratégicamente localizadas.

A continuación se muestra la participación de mercado de la Compañía en la industria de panificación en Latinoamérica en 2011, así como los competidores más importantes en cada país de la región donde tiene operaciones:

<i>Total Panificación</i>	<i>2011</i>
Argentina¹ Algunos competidores: La Salteña y Marcas Propias	2.2%
Brasil¹ Algunos competidores: Panco, Seven Boys y Wickbold	1.2%
Chile¹ Algunos competidores: Pierre y Castaño	1.2%
Colombia² Algunos competidores: Comapan, Guadalupe y Ramo	1.7%
Costa Rica² Algunos competidores: Girasol, Konig, Bioland y Ruiseñor	2.1%
El Salvador² Algunos competidores: Diana y Lido	5.7%
Guatemala² Algunos competidores: Americana, Colambino y Victorias	6.1%
Honduras² Algunos competidores: Noel	17.0%
Nicaragua² Algunos competidores: Molinos Modernos y Noel	6.7%
Panamá² Algunos competidores: Tasty Choice y Rimith	0.6%
Paraguay¹ Algunos competidores: Bimbi, Fargo y My friend	ND
Perú¹ Algunos competidores: Unión y Grupo Once	1.0%
Uruguay¹ Algunos competidores: marcas propias	1.8%
Venezuela¹ Algunos competidores: Croipan y Venepan	4.3%

(1) Fuente: Datamonitor: Incluye la categoría de Bread & Rolls artesanal e industrial. Información a 2010

(2) Fuente: Nielsen

Asia

Después de un largo periodo de investigación y análisis, en 2006, Grupo Bimbo inició operaciones en el continente asiático. China fue seleccionada como el país que mejores condiciones económicas y de crecimiento potencial ofrece en la región, por lo que, a través de la adquisición de una empresa panadera con fuerte presencia en la ciudad de Beijing, BIMBO incursionó en este mercado.

2. Panorama General de la Industria de la Tortilla

BIMBO participa en el mercado de tortillas de harina de trigo, que comercializa bajo las marcas *Tortillitas Tía Rosa*, *Wonder* y *Del Hogar*.

El principal competidor en este sector es Maseca, con las marcas de tortillas de harina de trigo *Paninas*, *Tortiricas* y *Misión*. En la región norte del país hay un gran número de competidores que elaboran tortillas de manufactura casera para satisfacer los gustos locales y que representan un pequeño porcentaje del mercado.

En EE.UU., el mercado de la tortilla empacada reporta uno de los más altos crecimientos dentro del sector de alimentos en ese país. Las tortillas, tanto de harina de trigo como de maíz, presentan más variedades, tamaños y cantidades que en el mercado mexicano. Además se prevé que, en el mediano plazo, la población hispana sea la comunidad extranjera más grande en EE.UU. Ello aunado al PIB que genera dicha comunidad (calculada en 35 millones de personas), que es igual al PIB generado en México, hace de la tortilla una línea de negocio con potencial de crecimiento en ese país.

En este mercado, las tortillas de harina de maíz y de trigo que se producen y comercializan bajo la marca *Tía Rosa* tienen una presencia importante en las regiones oeste y suroeste de EE.UU. y están orientadas tanto al mercado hispano como al anglosajón. En este ramo, *Tía Rosa* enfrenta la competencia de Gruma Corp., así como de un gran número de pequeños productores.

3. Panorama General de la Industria de la Botana Salada

Al cierre de 2011, la industria de botana en México, incluyendo la categoría de cacahuates, tuvo un valor de mercado estimado en \$39,424 millones de pesos, representando un incremento del 11.9% con respecto al año anterior.*

Se calcula que el 91% de las personas han consumido botanas (maíz, papa y extruidos) en el último mes y el 53% cacahuates. Los consumidores de botanas lo hacen de 2 a 3 veces a la semana y los que lo hacen con mayor frecuencia son adolescentes entre 13 y 18 años.**

La mayor proporción de consumidores de botanas no se limitan a hacerlo en algún lugar determinado y las consumen tanto en el hogar como fuera.

La presentación más comprada es la de bolsa en tamaño individual que se adquiere principalmente en tiendas de abarrotes, mientras que las presentaciones distintas a la bolsa tradicional, así como las presentaciones grandes son mayormente adquiridas en autoservicios.

El mercado de botanas en términos generales está conformado en su mayoría por personas de repertorio 48% y leales a las marcas 34%.**

Barcel ocupa el segundo lugar en el mercado de botanas saladas incluyendo cacahuates, en México con 19.6% de participación de mercado en valor, después de Sabritas, empresa perteneciente a PepsiCo., quien tiene el 71.4% de participación. Tomando en cuenta que Grupo Bimbo inició en 1977 su participación en estos segmentos, ha logrado una muy buena posición dentro de estos mercados y tiene una tendencia positiva, gracias a que ha construido una fuerte imagen de marca a partir de productos diferenciados.*

Barcel tiene 35 años de historia en el mercado de botanas saladas y como parte del Grupo, es una empresa 100% mexicana con presencia internacional. La distribución de sus productos tiene cobertura nacional, además de contar con presencia en EE.UU. con las marcas Takis, Churritos, Tostachos, Chipotles, Chip's, Chicharrones, Hot Nuts y Barcel Peanuts.

Es importante mencionar que al cierre de 2011, Barcel es el fabricante con mayor incremento en participación de mercado al crecer por encima de la categoría. El crecimiento se presenta, entre otros factores, gracias al buen desempeño de la marca Chip's dentro del segmento Papa, en que Barcel ganó +3.3pp de participación en valor a total México.*

4. Panorama General de la Industria de la Confitería

La industria de confitería en México es altamente diversificada y competitiva, ya que está compuesta por más de 1,200 jugadores, que comprenden tanto empresas pequeñas como grandes competidores de escala mundial. Este mercado se compone de tres grandes segmentos: (i) gomas de mascar (34% del valor y 22% del volumen total), el cual incluye el segmento de gomas de mascar con y sin azúcar; (ii) chocolates (28% del

valor y 22% volumen total), el cual incluye, principalmente, chocolate nacional e importado en barra, malvavisco cubierto de chocolate, sorpresa, untable y chocolates finos rellenos; y (iii) dulces (39% del valor y 56% del volumen total), el cual incluye paletas de caramelo, gomitas, caramelos envueltos y golosinas cubiertas.*

El valor estimado de este sector en México durante 2011 es de \$60,154 millones de pesos, mostrando incremento de 8.6% vs 2010.

El segmento de golosinas de azúcar se encuentra fragmentada en 18 categorías, entre las que destacan las de goma de mascar, paletas de caramelo, pastillas y gomitas. La categoría de chocolates se divide en diez diferentes segmentos.

*Fuente: Nielsen Retail Index Enhancement, Total Mexico, Ventas, Valor, Botanas, Saladas + Cacahuates, Enero-Diciembre 2011.
*Fuente: Milward Brown DQA Botanas Saladas y Cacahuates. Dic 2010.

Es importante destacar que 60% de la distribución de dulces y chocolates en México se hace a través del canal mayorista y el 40% se realiza en el canal moderno y detalle.

La gran diversidad de productos en este mercado obedece a una fuerte y constante innovación y productos nuevos de corta vida. Una característica principal de los productos de confitería es que se basan en la “moda” y en un mercado principalmente infantil y juvenil, que ha cambiado sus preferencias de manera dramática en los últimos años, principalmente por las nuevas restricciones y legislación vs. el problema de la obesidad.

Organización Barcel = Ricolino + Dulces Vero, participa en todos los segmentos de la confitería y en suma ocupan el segundo lugar en el mercado con 23.6% de la participación de mercado en volumen. Los principales competidores que enfrenta Organización Barcel son: Adams, Canelas, Ferrero, Mars, Hershey’s, De la Rosa, Nestlé, Sonric’s, EFFEM y Turin.*

ix) Estructura Corporativa

Grupo Bimbo es una sociedad controladora que, al 31 de diciembre de 2011, era propietaria directa o indirectamente de acciones en 96 subsidiarias y asociadas. En la tabla que se muestra a continuación se enumeran las empresas más importantes, su actividad principal y el porcentaje de tenencia accionaria que Grupo Bimbo mantiene en ellas.

Empresas subsidiarias	Actividad principal	Tenencia
Bimbo, S.A. de C.V.	Panificación	97%
Barcel, S.A. de C.V.	Dulces y botanas	97%
Bimbo Bakeries USA, Inc.	Panificación	100%
Bimbo do Brasil, Ltda.	Panificación	100%
Iberia	Panificación	100%

x) Descripción de los Principales Activos

1. Instalaciones

a. Instalaciones Productivas

Al 31 de diciembre de 2011, Grupo Bimbo contaba con 155 plantas de producción distribuidas de la siguiente manera:

- 75 en EE.UU.; en Alabama, Arizona, California, Colorado, Connecticut, Florida, Georgia, Illinois, Indiana, Iowa, Kansas, Kentucky, Maryland, Michigan, Minnesota, Mississippi, Nebraska, Nuevo México, Carolina del Norte, Nueva York, Oklahoma, Oregon, Pennsylvania, Carolina del Sur, Dakote del Sur, Tennessee, Texas, Utah, Washington, Virginia del Este y Wisconsin.
- 41 en México; en Baja California, Chihuahua, Distrito Federal, Durango, Estado de México, Guanajuato, Hidalgo, Jalisco, Nuevo León, Puebla, San Luis Potosí, Sinaloa, Sonora, Tabasco, Veracruz y Yucatán.

- 30 en Centro y Sudamérica; en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Honduras, Guatemala, Panamá, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela.
- 2 en China.
- 7 en Europa; en España y Portugal.

El Grupo es propietario de aproximadamente el 95% de las plantas de producción, arrendando a terceros el 5% restante.

Las instalaciones incluyen líneas de pan de caja, pandulce, bollería, tortillas empacadas de harina de trigo y de maíz, tostadas, pastelitos, galletas, comida rápida, chicles, confitería, botanas y otras manufacturas afines. En conjunto, las plantas tienen un área de construcción de 1,446,620 m², sobre una superficie total de 3,556,470 m², además de contar con una reserva de terrenos de 619,820 m². Cabe señalar que, del total de activos arriba descritos, aproximadamente el 95% es propiedad de Grupo Bimbo y el resto corresponde a locales rentados a terceros. Ver “Descripción del Negocio – Actividad Principal – Procesos Productivos”.

Históricamente, incluido el año 2011, la Compañía ha realizado inversiones de capital equivalentes al monto de la depreciación mostrada en sus estados financieros. En el 2011, la Compañía realizó inversiones de capital por aproximadamente \$407 millones de dólares, las cuales fueron financiadas con recursos propios o con préstamos de terceros. Dichas inversiones de capital consistirán principalmente en la construcción de nuevas plantas de producción.

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

MÉXICO

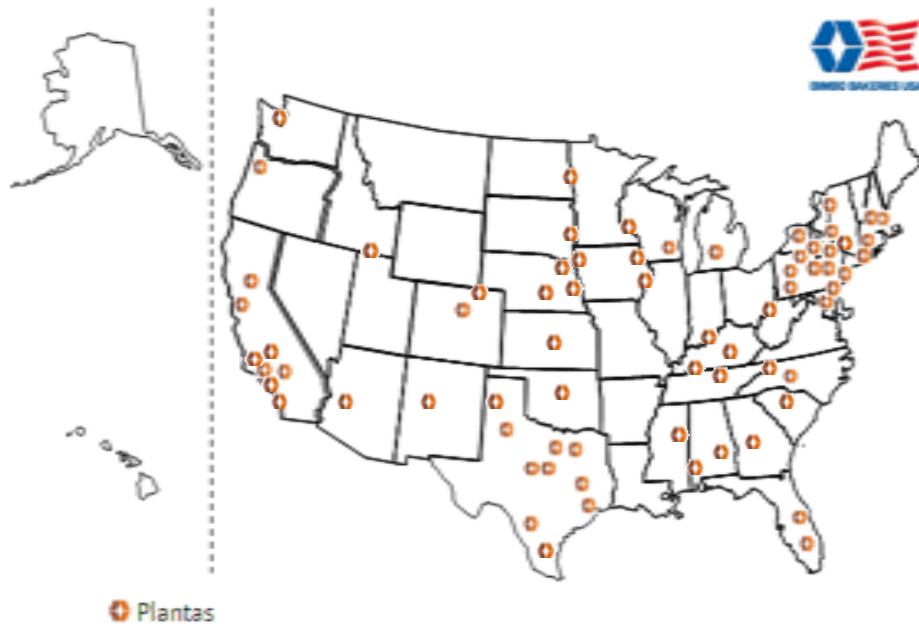


* Fuente: LCA. Total México. Ventas Volumen. Goma de Mascar+ Dulces+ Chocolates. Enero-Diciembre 2011.

MÉXICO METROPOLITANA



EE.UU.



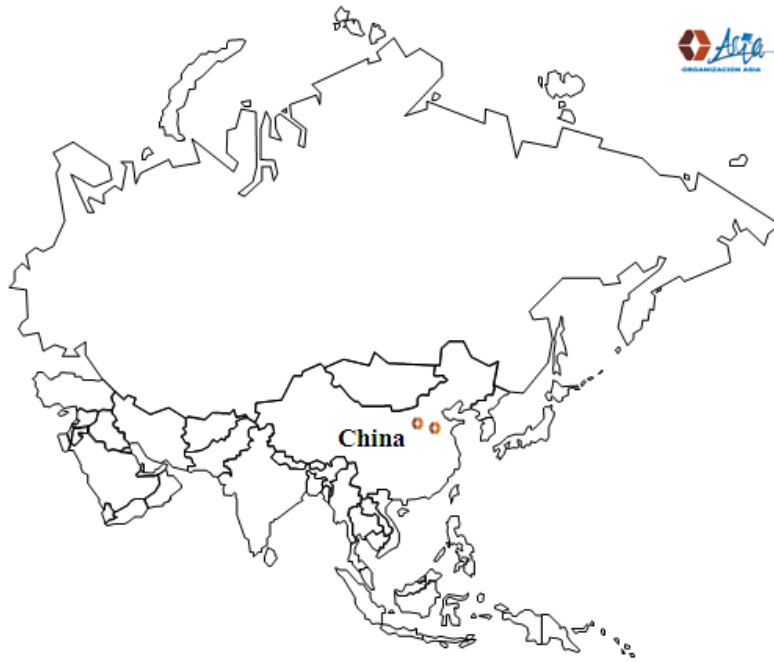
CENTRO AMÉRICA



SUDAMERICA



ASIA



BIMBO



La siguiente tabla muestra el porcentaje de utilización de la capacidad instalada de las líneas de mayor inversión de capital, al 31 de diciembre del 2011:

Organización y tipo de producto	
<u>Bimbo, S.A. de C.V.</u> Pan, bollería, donas, panquelería, tostado, galletas, pastelillos, suavicremas, tortillas de harina de trigo	58%
<u>BBU</u> Pan, bollería, donas, panquelería, pays, tortillas, tostadas y frituras	53%
<u>OLA</u> Pan, bollería, donas, panquelería, tostado, pastelillos, galletas, swiss roll, hojaldre y tortillas	73%
<u>Asia</u> Pan, bollería dulce, donas, hojaldre y pastelería	34%
<u>Barcel, S.A. de C.V.</u> Botanas y confitería	56%

Las capacidades utilizadas se calcularon sobre una base de 150 horas productivas por semana. Se emplean horas como parámetro de medición debido a que la mezcla de los diferentes productos de cada línea implica la utilización de volúmenes y pesos diferentes; lo cual impide la comparación directa de todos los productos y capacidades de líneas.

b. Agencias

Como parte importante de su proceso de distribución, la Compañía cuenta con más de 1,600 agencias de distribución, cada una de las cuales depende operativamente de una planta en específico, aunque no se encuentre ubicada cerca de ella.

2. Mantenimiento de los Activos

A fin de que las operaciones de Grupo Bimbo no se vean repentinamente afectadas, se tiene como política el contar con programas de mantenimiento preventivo predictivo, aplicados a todos sus activos, incluyendo maquinaria, equipos diversos y flota vehicular. El objetivo es que todas las instalaciones y equipos del Grupo, presenten condiciones óptimas de operación y apariencia, y que no sólo cumplan con todas las normas y regulaciones gubernamentales, sino que, en primera instancia, mantengan un clima de bienestar y seguridad para el personal.

Cuando la situación así lo requiere, se recurre al mantenimiento correctivo. Sin embargo, tal situación se presenta eventualmente y, por lo tanto, no representa una costumbre en la Compañía.

A este respecto, la Compañía destina aproximadamente el 2% de las ventas netas al mantenimiento preventivo, predictivo y correctivo descritos anteriormente. Asimismo, es importante mencionar que durante los últimos dos años, la Compañía ha destinado entre 1.5 y 2.5 puntos porcentuales adicionales en inversiones para apoyar el crecimiento, la modernización de equipos y la productividad de sus líneas. Todos estos recursos han sido financiados con recursos propios de la Compañía.

3. Garantías sobre Activos

A la fecha del presente Reporte Anual, la Compañía no ha constituido gravámenes sobre sus activos importantes.

4. Seguros

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

En el caso de la planta vehicular, Grupo Bimbo tiene como política no recurrir a un seguro convencional, para lo cual creó un programa de “autoseguro”, basado tanto en los flujos de efectivo disponibles como en su política de mantenimiento y manejo de vehículos. Por su parte, para algunas operaciones en el extranjero se tienen contratados seguros de responsabilidad civil. Asimismo, la Compañía cuenta con talleres para realizar las reparaciones de los vehículos. De acuerdo con un estudio, dichas reparaciones resultan más económicas que el pago de una póliza de seguro, considerando la proporción que éstas representan en relación con el monto total invertido en flota vehicular.

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

xi) Procesos Judiciales, Administrativos o Arbitrales

BIMBO y algunas de sus subsidiarias enfrentan ciertos procesos judiciales como consecuencia del curso ordinario de sus negocios. Al 31 de diciembre de 2011, no se tenía conocimiento de que el Grupo o sus subsidiarias, sus consejeros, principales accionistas o principales funcionarios estuvieran involucrados en procesos judiciales, administrativos o arbitrales que hayan tenido o pudieran tener un impacto significativo adverso sobre los resultados de operación y la posición financiera de la Compañía o sus subsidiarias.

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

xii) Acciones Representativas del Capital Social

A la fecha del presente Reporte Anual, el capital social a valor nominal de BIMBO asciende a la cantidad de \$1,902, representado por 4,703,200,000 acciones emitidas en circulación, Serie “A”, ordinarias, nominativas, sin expresión de valor nominal, íntegramente suscritas y pagadas, todas representativas del capital mínimo fijo sin derecho a retiro. Ver la Nota 14 a los Estados Financieros Auditados.

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

Desde su constitución, BIMBO ha tenido diversas modificaciones en su estructura de capital social. A partir de 1998, las modificaciones son las siguientes:

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

El 28 de abril de 2011, BIMBO realizó un Split de las acciones representativas de su capital social, poniendo en circulación la Emisión 2011-I, mediante la cual el capital social de la Sociedad no fue modificado y quedó representado por 4,703,200,000 acciones.

xiii) Dividendos

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

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

Los dividendos pagados durante 2011, 2010 y 2009 ascendieron a:

Año	Número de acciones Serie "A" en circulación (miles)	Dividendo por acción Serie "A"	Monto total de dividendos pagados (millones de pesos)
2010 (abril)*	4,703,200	0.12	\$588
2011 (abril)*	4,703,200	0.13	\$647
2012 (abril)	4,703,200	0.15	\$705

*El número de acciones para 2010 y 2011 fue ajustado para el *split* 4:1 efectivo en abril del 2011.

Históricamente, la Compañía ha pagado dividendos provenientes de las utilidades generadas durante cada período. La Administración de la Compañía considera que esta situación se seguirá presentando en el futuro, sin embargo, no puede garantizar que así sea.

Las utilidades retenidas incluyen la reserva legal. De acuerdo con la Ley General de Sociedades Mercantiles, de las utilidades netas del ejercicio debe separarse un 5% como mínimo para formar la reserva legal, hasta que su importe ascienda al 20% del capital social a valor nominal. La reserva legal puede capitalizarse, pero no debe repartirse a menos que se disuelva la sociedad, y debe ser reconstituida cuando disminuya por cualquier motivo.

La distribución del capital contable, excepto por los importes actualizados del capital social aportado y de las utilidades retenidas fiscales, causará el impuesto sobre la renta sobre dividendos a cargo de la Compañía a la tasa vigente al momento de la distribución. El impuesto que se pague por dicha distribución, se podrá acreditar contra el impuesto sobre la renta del ejercicio en el que se pague el impuesto sobre dividendos y en los dos ejercicios inmediatos siguientes, contra el impuesto del ejercicio y los pagos provisionales de los mismos.

Los saldos de las cuentas fiscales del capital contable al cierre de los últimos tres años son los que se indican a continuación:

	2011	2010
Cuenta de capital de aportación	\$ 25,406	\$ 24,473
Cuenta de utilidad fiscal neta	<u>22,377</u>	<u>18,253</u>
Total	<u>\$ 47,783</u>	<u>\$ 42,726</u>

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

3) INFORMACIÓN FINANCIERA

a) INFORMACIÓN FINANCIERA SELECCIONADA

Los estados financieros consolidados auditados adjuntos cumplen con las Normas de Información Financiera Mexicanas (NIF). Su preparación requiere que la administración de la Compañía efectúe ciertas estimaciones y utilice determinados supuestos para valorar algunas de las partidas de los estados financieros y para efectuar las revelaciones que se requieren en los mismos. Sin embargo, los resultados reales pueden diferir de dichas estimaciones. La administración de la Compañía, aplicando el juicio profesional, considera que las estimaciones y supuestos utilizados fueron los adecuados en las circunstancias. Las principales políticas contables seguidas por la Compañía son las siguientes:

a. **Cambios contables -**

A partir del 1 de enero de 2011, la Compañía adoptó las siguientes nuevas NIF:

NIF B-5, Información financiera por segmentos.- Establece el enfoque gerencial para revelar la información financiera por segmentos a diferencia del Boletín B-5 que, aunque manejaba un enfoque gerencial, requería que la información a revelar se clasificara por segmentos económicos, áreas geográficas o por grupos homogéneos de clientes; requiere revelar por separado los ingresos por intereses, gastos por intereses y pasivos; e información sobre productos, servicios, áreas geográficas y principales clientes y proveedores.

NIF C-4, Inventarios.- Elimina el costeo directo como un sistema de valuación y el método de valuación de últimas entradas primeras salidas; establece que la modificación relativa al costo de adquisición de inventarios sobre la base del costo o valor de mercado, el que sea menor, sólo debe hacerse sobre la base del valor neto de realización. Requiere ampliar algunas revelaciones principalmente sobre consumos de inventarios y pérdidas por deterioro.

NIF C-5, Pagos anticipados y otros activos.- Establece como una característica básica de los pagos anticipados el que estos no le transfieren aún a la Compañía los riesgos y beneficios inherentes a los bienes y servicios que está por adquirir o recibir; requiere que se reconozca deterioro cuando pierdan su capacidad para generar dichos beneficios y su presentación en el balance general, en el activo circulante o largo plazo.

NIF C-6, Propiedades, planta y equipo.- Incorpora el tratamiento del intercambio de activos en atención a la sustancia comercial; incluye las bases para determinar el valor residual de un componente, considerando montos actuales; que es la cantidad que se podría obtener actualmente por la enajenación de los activos; elimina la regla de asignar un valor determinado con avalúo a las propiedades, planta y equipo adquiridas sin costo alguno o a un costo que es inadecuado (cuya adopción para este requerimiento específico será el 1 de enero de 2012 finalmente); establece la regla de continuar depreciando un componente cuando no se esté utilizando, salvo que se utilicen métodos de depreciación en función a la actividad.

NIF C-18, Obligaciones asociadas con el retiro de propiedades, planta y equipo.- Establece las normas particulares para el reconocimiento inicial y posterior de las provisiones relativas a las obligaciones asociadas con el retiro de componentes de propiedades, planta y equipo.

Mejoras a las NIF 2011. Las principales mejoras que generan cambios contables, son:

NIF B-1, Cambios contables y correcciones de errores.- Requiere que en el caso de aplicar un cambio contable o corregir un error, se presente un balance general al inicio del periodo más antiguo por el que se presente información financiera comparativa con la del periodo actual ajustado con la aplicación retrospectiva.

Boletín C-3, Cuentas por cobrar.- Se incluyen normas para el reconocimiento de ingresos por intereses y no permite reconocer aquellos derivados de cuentas por cobrar de difícil recuperación.

Boletín D-5, Arrendamientos.- Establece que la tasa de descuento que debe utilizar el arrendatario para determinar el valor presente debe ser la tasa de interés implícita en el contrato de arrendamiento siempre que sea práctico determinarla; de lo contrario, debe utilizarse la tasa de interés incremental; que tanto el arrendador como el arrendatario revelen información más completa sobre sus operaciones de arrendamiento; se requiere que el resultado en la venta y arrendamiento capitalizable en vía de regreso, se difiera y amortice en el plazo del contrato y que la utilidad o pérdida en la venta y arrendamiento operativo en vía de regreso se reconozca en resultados en el momento de la venta, cuando la operación se establezca a valor razonable.

Boletín C-10, Instrumentos financieros derivados y operaciones de cobertura.

Mejoras que generan cambios contables en el Boletín C-10, Instrumentos financieros derivados y operaciones de cobertura

Las mejoras a ésta norma establecen un criterio específico, para excluir ciertos componentes de los instrumentos financieros derivados en la determinación de efectividad de cobertura.

La norma también requiere que para la valuación de opciones y futuros de divisas, ciertos componentes se excluyen para propósitos de determinar la efectividad, lo que resulta en el reconocimiento, presentación y requerimientos de revelación relacionados siguientes:

- a) *valuación de instrumentos financieros derivados tales como cobertura de opciones o combinaciones de opciones:* los cambios en el valor razonable atribuible a los cambios en el valor intrínseco de las opciones pueden ser separados de los cambios atribuibles al valor extrínseco; solo los cambios atribuibles a las opciones con valor intrínseco, y no los componentes extrínsecos, podrán ser designados como cobertura efectiva; y
- b) *valuación de forwards de tipo de cambio:* la separación de los cambios en el valor razonable atribuible a las diferencias entre las tasas de intereses de las monedas que se intercambian por el cambio en el valor razonable atribuible a cambios en el precio spot de las monedas involucradas es permitido; el efecto atribuible a los componentes que fueron excluidos de las coberturas de flujos de efectivo pueden ser reconocidos directamente en los resultados del año.

La contabilidad de cobertura es limitada cuando una transacción se lleva a cabo con partes relacionadas que tienen monedas funcionales diferentes. La norma requiere que cuando una posición de cobertura es una porción de una cartera de activos o pasivos financieros, el efecto del riesgo cubierto en relación con las variaciones en la tasa de interés de la porción de dicho portafolio se presenta como un complemento de la posición primaria, en un rubro por separado.

Asimismo, establece que las cuentas de contribución o el margen recibido, asociado con las transacciones de intercambio o de cobertura de instrumentos financieros derivados, se presenten como un pasivo financiero por separado de la partida de instrumentos financieros cuando el efectivo o valores negociables se reciben.

Adicionalmente, sólo el valor razonable debe dar a conocer si los valores en depósito o garantías financieras que califiquen se reciben y no pasarán a ser propiedad de la entidad. La norma también establece que una parte del importe total del instrumento de cobertura, tal como un porcentaje de su valor nominal, puede ser designado como instrumento de cobertura en una relación de cobertura. Sin embargo, una relación de cobertura no puede ser designado para sólo una porción del término en el que el instrumento destinado a ser utilizado como una cobertura en efecto.

Mejoras que no generan cambios contables en los boletines C-2 Instrumentos financieros y C-10, Instrumentos financieros derivados y operaciones de cobertura:

Boletín C-2, *Instrumentos financieros* - Elimina la presentación en forma neta de los efectos de los derivados y de sus partidas cubiertas.

Boletín C-10, *Instrumentos financieros derivados y operaciones de cobertura* - Aclara que cuando se cubra solo una parte de la posición sujeta a riesgo, los efectos de los riesgos no cubiertos de la posición primaria se deben reconocer de conformidad con el método de valuación que corresponda a dicha posición primaria.

Estos cambios no tuvieron efectos relevantes en los estados financieros consolidados de 2011.

- b. **Reconocimiento de los efectos de la inflación** - La inflación acumulada en México de los tres ejercicios anuales anteriores es inferior al 26% por lo tanto, el entorno económico califica como no inflacionario. A partir del 1 de enero de 2008 la Compañía suspendió el reconocimiento de los efectos de la inflación en los estados financieros consolidados, excepto por aquellos que corresponden a las subsidiarias que operan en entornos inflacionarios; sin embargo, los activos, pasivos y capital contable al 31 de diciembre de 2011 y 2010 incluyen los efectos de reexpresión reconocidos en todas las operaciones hasta el 31 de diciembre de 2007.

La inflación acumulada en la mayoría de los países en donde opera la Compañía aparte de México, en los tres ejercicios anuales anteriores es también inferior al 26% por lo que califican como no inflacionarios; sin embargo, existen países donde opera la Compañía que su entorno califica como inflacionario, cuyas inflaciones de los tres ejercicios anuales anteriores y por los cuales se reconocieron los efectos de la inflación en 2011 y 2010, son las siguientes:

	2011	2010
Argentina	28%	26%
Costa Rica	26%	31%
Venezuela	108%	100%

Y las inflaciones de los tres ejercicios anuales anteriores de los países que su entorno califica como inflacionario en 2010 y por los cuales se reconocieron los efectos de la inflación únicamente en 2010, son las siguientes:

	2010
Nicaragua	34%

Hasta el 31 de diciembre de 2007 en todas las operaciones y a partir del 1 de enero de 2008 sólo por aquellas bajo entorno económico inflacionario, el reconocimiento de los efectos de la inflación resultó principalmente, en ganancias o pérdidas por inflación sobre partidas no monetarias y monetarias. El efecto de las partidas no monetarias se asigna al rubro no monetario que la genera, y el efecto sobre las partidas monetarias afecta el estado de resultados y se presenta en el rubro siguiente:

- **Resultado por posición monetaria** - Representa la erosión del poder adquisitivo de las partidas monetarias originada por la inflación; se calcula aplicando factores derivados de los índices de inflación de cada país a la posición monetaria neta mensual. La ganancia se origina de mantener una posición monetaria pasiva neta.

- c. **Efectivo y equivalentes de efectivo** - Consisten principalmente en depósitos bancarios en cuentas de cheques e inversiones en valores a corto plazo, de gran liquidez, fácilmente convertibles en efectivo, con vencimiento hasta de tres meses a partir de su fecha de adquisición y sujetos a riesgos poco significativos de cambios en valor. El efectivo se presenta a valor nominal y los equivalentes se valúan a su valor razonable; las fluctuaciones en su valor se reconocen en el Resultado Integral de Financiamiento (RIF) del periodo. Los equivalentes de efectivo están representados principalmente por inversiones en instrumentos de deuda gubernamental con vencimiento diario.
- d. **Inventarios y costo de ventas** - Los inventarios de las entidades que operan en entornos económicos no inflacionarios, se valúan al menor de su costo promedio o valor de realización. En aquellas subsidiarias que operan en entornos económicos inflacionarios, los inventarios se valuaron a costos promedio, que fueron similares a su valor de reposición sin exceder su valor de realización, y el costo de ventas al último costo de producción real, que fue similar al costo de reposición al momento de su venta.
- e. **Propiedades, planta y equipo** - Se registran al costo de adquisición en las entidades bajo entornos económicos no inflacionarios. Los saldos que provienen de adquisiciones realizadas hasta el 31 de diciembre de 2007 en todas las operaciones, y actualmente de los que provienen de las subsidiarias que operan en entornos económicos inflacionarios, se actualizaron aplicando factores derivados de los índices de inflación de cada país hasta esa fecha. La depreciación se calcula durante 2011 y 2010 conforme al método de línea recta con base en las vidas útiles de los siguientes activos:

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

- f. **Inversión en acciones de asociadas y otras inversiones permanentes** - Las inversiones permanentes en las entidades en las que se tiene influencia significativa, se reconocen inicialmente con base en el valor razonable neto de los activos y pasivos identificables de la entidad a la fecha de la adquisición. Dicho valor es ajustado con posterioridad al reconocimiento inicial por la porción correspondiente tanto de las utilidades o pérdidas integrales de la asociada como de la distribución de utilidades o reembolsos de capital de la misma. Cuando el valor razonable de la contraprestación pagada es mayor que el valor de la inversión en la asociada, la diferencia corresponde al crédito mercantil, el cual se presenta como parte de la misma inversión. Cuando el valor razonable de la contraprestación pagada es menor que el valor de la inversión, éste último se ajusta al valor razonable de la contraprestación pagada. En caso de presentarse indicios de deterioro las inversiones en asociadas se someten a pruebas de deterioro.

Aquellas inversiones permanentes efectuadas por la Compañía en entidades en las que no tiene el control conjunto, ni influencia significativa inicialmente se registran al costo de adquisición y los dividendos recibidos se reconocen en los resultados del periodo salvo que provengan de utilidades de periodos anteriores a la adquisición, en cuyo caso se disminuyen de la inversión permanente.

- g. **Deterioro de activos de larga duración en uso** - La Compañía revisa el valor en libros de los activos de larga duración en uso, ante la presencia de algún indicio de deterioro que pudiera indicar que el valor en libros pudiera no ser recuperable, considerando el mayor del valor presente de los flujos netos de efectivo futuros o el precio neto de venta en el caso de su eventual disposición. El deterioro se registra si el valor en libros excede al mayor de los valores antes mencionados. Los indicios de deterioro que se consideran para estos efectos son, entre otros, las pérdidas de operación o flujos de efectivo negativos en el periodo si es que están combinados con un historial o proyección de pérdidas, depreciaciones y amortizaciones cargadas a resultados que en términos porcentuales, en relación con los ingresos, sean substancialmente superiores a

las de ejercicios anteriores, efectos de obsolescencia, reducción en la demanda de los productos que se fabrican, competencia y otros factores económicos y legales. Al 31 de diciembre de 2011 se reconoció deterioro en el valor del crédito mercantil de Brasil por \$268 y deterioro en marcas de EUA por \$64. El primero se originó principalmente por los resultados negativos recientes en la operación de Brasil que fueron repercutidos en la proyección de los flujos de efectivo futuros para esa operación y el segundo de considerar una menor venta de productos de dichas marcas. Durante 2010 el deterioro de marcas de EUA ascendió a \$19.

- h. **Política de administración de riesgos financieros** - La Compañía, dentro del marco de sus operaciones cotidianas, se encuentra expuesta a riesgos intrínsecos a distintas variables de tipo financiero, así como a variaciones en el precio de algunos insumos que cotizan en mercados formales internacionales. En virtud de lo anterior, la Compañía utiliza instrumentos financieros derivados para mitigar el posible impacto de fluctuaciones en dichas variables y precios sobre sus resultados. La Compañía considera que dichos instrumentos otorgan flexibilidad que permite una mayor estabilidad de ingresos y una mejor visibilidad y certidumbre con relación a los costos y gastos que se habrán de solventar en el futuro.

El diseño e implementación de la estrategia de contratación de instrumentos financieros derivados recae formalmente en dos órganos: 1) El Comité de Riesgos Financieros, responsable de la administración de riesgo de tasas de interés y tipo de cambio y, 2) El Subcomité de Riesgo de Mercado de Materias Primas, encargado de administrar el riesgo de materias primas. Ambos órganos reportan de manera continua sus actividades al Comité Corporativo de Riesgos de Negocio, quien se encarga de dictar los lineamientos generales de la estrategia de administración de riesgos de la Compañía, así como de establecer límites y restricciones a las operaciones que estos pueden realizar. El Comité Corporativo de Riesgos de Negocio, a su vez, reporta las posiciones de riesgo de la Compañía al Comité de Auditoría y al Comité Directivo.

La política de la Compañía sobre la contratación de instrumentos financieros derivados, es que sus objetivos sean exclusivamente de cobertura. Esto es, la eventual contratación de un instrumento financiero derivado debe de estar necesariamente asociado a una posición primaria que represente algún riesgo. Consecuentemente, los montos nominales de uno o todos los instrumentos financieros derivados contratados para la cobertura de cierto riesgo serán consistentes con las cantidades de las posiciones primarias que representan una posición de riesgo.

La Compañía no realiza operaciones en las que el beneficio pretendido o fin perseguido sean los ingresos por primas. Si la Compañía decide llevar a cabo una estrategia de cobertura en donde se combinen opciones, el pago neto de las primas asociadas deberá representar un egreso para la Compañía.

- i. **Instrumentos financieros derivados** - La Compañía valúa todos los derivados en el balance general a valor razonable, independientemente del propósito de su tenencia. El valor razonable se determina con base en precios de mercados reconocidos y cuando los instrumentos no cotizan en un mercado, se determina con base en técnicas de valuación aceptadas en el ámbito financiero.

Los derivados designados como cobertura reconocen los cambios en valuación de acuerdo al tipo de cobertura de que se trate: (1) cuando son de cobertura de valor razonable, las fluctuaciones tanto del derivado como de la partida cubierta se valúan a valor razonable y se reconocen en resultados; (2) cuando son de cobertura de flujo de efectivo, la porción efectiva se reconoce temporalmente en la utilidad integral y se aplica a resultados cuando la partida cubierta los afecta; la porción inefectiva se reconoce de inmediato en resultados; (3) cuando la cobertura es de una inversión en una subsidiaria extranjera, la porción efectiva se reconoce en la utilidad integral como parte del ajuste acumulado por conversión; la porción no efectiva de la ganancia o pérdida del instrumento de cobertura se reconoce en los resultados del periodo, si es un instrumento financiero derivado y, si no lo es, se reconoce en la utilidad integral hasta que se enajene o transfiera la inversión.

La Compañía principalmente utiliza swaps de tasa de interés para administrar su exposición a las fluctuaciones de tasas de interés y de moneda extranjera de sus financiamientos; así como futuros y opciones para fijar el precio de compra de materias primas o insumos utilizados en la producción. Los derivados son contratados con la finalidad de cubrir riesgos y cumplen con todos los requisitos de cobertura, por lo que se documenta su designación al inicio de la operación de cobertura, describiendo el objetivo, estrategia, características, reconocimiento contable y como se llevará a cabo la medición de la efectividad, aplicables a esa operación. La negociación con instrumentos derivados se realiza sólo con instituciones de reconocida solvencia y se han establecido límites para cada institución.

Los instrumentos financieros derivados de cobertura se registran como un activo o pasivo sin compensarlos con la partida cubierta.

- j. **Crédito mercantil** - Representa el exceso del costo sobre el valor razonable de las acciones de subsidiarias y asociadas en la fecha de cada adquisición; por aquellas que provienen de fecha anterior al 31 de diciembre de 2007 se actualizó hasta esa fecha aplicando el índice de inflación del país donde fue reconocido. En las subsidiarias que operan en entornos económicos inflacionarios se continúa actualizando aplicando el índice de inflación correspondiente. El crédito mercantil no se amortiza pero se sujeta, cuando menos anualmente, a pruebas de deterioro. La Compañía reconoce el crédito mercantil correspondiente a la participación no controladora.
- k. **Activos intangibles** - Se integra principalmente por marcas, derechos de uso y relaciones con clientes. Se reconocen al costo de adquisición en la moneda de origen y se actualizaron hasta el 31 de diciembre de 2007 aplicando el índice de inflación de cada país. En las subsidiarias que operan en entornos económicos inflacionarios se continúa actualizando aplicando el índice de inflación del país correspondiente. Este rubro se integra principalmente por la adquisición de los negocios en EUA, Iberia y algunas marcas en Sudamérica. Las marcas y derechos de uso no se amortizan pero se sujetan cuando menos anualmente, a pruebas de deterioro. Las relaciones con clientes tienen una vida útil estimada de 18 años y su método de amortización es en línea recta con base en su vida útil. Al 31 de diciembre de 2011 y 2010 la amortización del año registrada por los activos intangibles con vida definida fue de \$263 y \$258, respectivamente.
- l. **Provisiones** - Se reconocen cuando se tiene una obligación presente como resultado de un evento del pasado, que probablemente resulte en la salida de recursos económicos y que pueda ser estimada razonablemente.
- m. **Beneficios directos a los empleados** - Se valúan en proporción a los servicios prestados, considerando los sueldos actuales y se reconoce el pasivo conforme se devengan. Incluye principalmente participación de los trabajadores en las utilidades ("PTU") por pagar, ausencias compensadas, como vacaciones y prima vacacional, e incentivos y se incluyen en el rubro de Otras cuentas por pagar y pasivos acumulados.
- n. **Beneficios a los empleados por terminación, al retiro y previsión social** - El pasivo por primas de antigüedad, pensiones e indemnizaciones por terminación de la relación laboral 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 nominales.

El pasivo de previsión social cubre gastos médicos que los empleados elegibles en EUA incurran con posterioridad a su retiro. Dicho pasivo se registra con base en la información histórica de la Compañía conforme a cálculos actuariales.
- o. **Planes de Pensiones Multipatronales ("PPM")** - Los empleados de Sara Lee participan en varios PPM que otorgan beneficios a ciertos empleados cubiertos por acuerdos colectivos. Dichos planes son usualmente administrados por un fideicomiso supervisado tanto por representantes de los patrones, como de los empleados beneficiados, como se menciona en la Nota 2, sección de Adquisiciones de Sara Lee. Las contribuciones anuales a estos planes se cargan a resultados y no se requiere ninguna contabilización adicional sobre los mismos. Como parte del proceso de

adquisición de Sara Lee, la Compañía ha tomado la decisión de salirse de los PPM. Consecuentemente, ha reconocido como una obligación presente, el pasivo por dicha obligación en la contabilización de la compra.

- p. **Entidades de Interés Variable** - BBU y Sara Lee, ahora subsidiaria de BBU, iniciaron la contabilización de las entidades de interés variable ("EIV") a partir del 1 de enero de 2011 o de la fecha de adquisición de Sara Lee, cuando la Compañía es el beneficiario primario de los resultados de dichas entidades. Las entidades legales con las cuales BBU y Sara Lee tienen relación, son evaluadas para determinar si son o no EIV. Para ello, tanto BBU como Sara Lee determinan si son el beneficiario primario de la EIV a través de un análisis cualitativo en donde evalúan cuál de los interesados absorbe la mayor parte de los riesgos y beneficios de la variabilidad de la EIV. Al efectuar este análisis, tanto BBU como Sara Lee consideran todos los hechos y circunstancias relevantes, incluyendo: el diseño y actividad de la EIV, los términos de los contratos con la EIV, identificación de los intereses de otros relacionados con la EIV, sus acuerdos específicos y los intereses variables implícitos.
- q. **Participación de los trabajadores en las utilidades** - La PTU se registra en los resultados del año en que se causa y se presenta en el rubro de otros gastos en los estados de resultados consolidados. La PTU diferida que se genera en las subsidiarias en México, se determina por las diferencias temporales que resultan de la comparación de los valores contables y fiscales de los activos y pasivos.
- r. **Impuestos a la utilidad** - El impuesto sobre la renta ("ISR") en cada país y el impuesto empresarial de tasa única ("IETU") en México si es mayor al ISR, se registran en los resultados del año en que se causan. Para reconocer el impuesto diferido de las operaciones en México, se determina si, con base en proyecciones financieras, la Compañía causará ISR o IETU y reconoce el impuesto diferido que corresponda al impuesto que esencialmente pagará. El impuesto diferido se reconoce aplicando la tasa correspondiente a las diferencias temporales que resultan de la comparación de los valores contables y fiscales de los activos y pasivos, y en su caso, se incluyen los beneficios de las pérdidas fiscales por amortizar y de algunos créditos fiscales. El impuesto diferido activo se registra sólo cuando existe alta probabilidad de que pueda recuperarse.
- s. **Transacciones en moneda extranjera** - Las transacciones en moneda extranjera se registran al tipo de cambio vigente a la fecha de su celebración. Los activos y pasivos monetarios en moneda extranjera se valúan en moneda nacional al tipo de cambio vigente a la fecha de los estados financieros. Las fluctuaciones cambiarias se registran en los resultados, salvo las transacciones que han sido designadas como de cobertura por una inversión en el extranjero.
- t. **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 entregan al cliente y éste asume responsabilidad sobre los mismos. La Compañía descuenta de las ventas los gastos de mercantilización tales como promociones de productos.
- u. **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.

Estados de Resultados Consolidados			
Al 31 de diciembre de:	2011	2010	2009
Ventas Netas (1)	133,712	117,163	116,353
Costo de Ventas	65,255	55,317	54,933
Utilidad Bruta	68,457	61,846	61,420
Gasto de Distribución y Venta	47,465	42,914	41,724
Gasto de Administración	9,841	7,520	7,642
Gastos Generales	57,306	50,434	49,366
Utilidad después de Gastos Generales	11,151	11,412	12,054
Otros Ingresos (Gastos) Neto	(511)	(316)	(613)
Participación de los Trabajadores en las Utilidades	(664)	(653)	(563)
Total Otros Ingresos y (Gastos) Netos	(1,175)	(969)	(50)
Intereses Netos	(2,065)	(2,574)	(2,318)
Utilidad (Pérdida) Cambiaria	651	(94)	207
Resultado por Posición Monetaria	123	45	99
Resultado Financiero Integral	(1,291)	(2,623)	(2,012)
Participación en los Resultados de Compañías Asociadas	51	87	42
Utilidad antes de Impuestos a la Utilidad	8,736	7,907	10,034
Impuestos a la Utilidad	2,778	2,309	4,041
Impuestos a la Utilidad Diferida	298	54	(1,214)
Provisiones	3,076	2,363	2,827
Utilidad antes de Operaciones Discontinuas	5,660	5,544	7,207
Utilidad Neta	5,660	5,544	7,207
Participación Controladora	5,329	5,395	5,956
Participación No Controladora	331	149	125
Utilidad Básica por Acción	1.13	1.15	1.27
Dividendo por Acción	0.15	0.13	0.12
Utilidad Antes de Financiamiento, Intereses, Depreciación y Amortización	15,376	15,487	15,837

Notas a los Estados de Resultados Consolidados:

- (2) Durante 2011, 2010 y 2009, las ventas netas de Bimbo, S.A. de C.V., y Barcel, S.A. de C.V., que se encuentran en México, representaron aproximadamente 44%, 47% y 45%, respectivamente, de las ventas netas consolidadas (ver la Nota 2 de los Estados Financieros Auditados).

Balance General Consolidado			
Al 31 de diciembre de:	2011	2010	2009
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	3,966	3,325	4,981
Cuentas y Documentos por Cobrar - Neto	17,298	13,118	12,430
Inventarios, Neto	4,980	3,132	2,969
Pagos Anticipados	766	457	499
Instrumentos Financieros Derivados	18	145	77
Activo disponible para la venta	703	-	-
Depósitos en cuentas de garantía de instrumentos financieros derivados	470	35	69
Total del Activo Circulante	28,201	20,212	21,025
Cuentas por cobrar a largo plazo operadores independientes	1,589	2,140	1,940
Inmuebles, Maquinaria y Equipo Neto	43,639	32,028	32,763
Inversión en Acciones de Asociadas y Obligaciones	1,803	1,553	1,479
Impuestos a la Utilidad Diferidos	4,340	1,539	635
Crédito Mercantil - Neto	31,070	20,269	20,394
Activos Intangibles, Neto	26,577	19,435	19,602
Instrumentos Financieros Derivados	417	393	159
Otros Activos Neto	3,849	1,500	1,669
Activo Total	141,485	99,069	99,666
Cuentas por Pagar a Proveedores	9,090	5,954	5,341
Deuda a Corto Plazo y Porción Circulante de Deuda a Largo Plazo	4,042	1,624	4,656
Otras Cuentas por Pagar y Pasivos Acumulados	11,073	6,302	6,228
Cuentas por Pagar a Partes Relacionadas	904	802	238
Impuesto Sobre la Renta	719	624	3,272
Participación de los Trabajadores en las Utilidades	756	709	637
Instrumentos Financieros Derivados	222	-	74
Total del Pasivo Circulante	26,806	16,015	20,446
Deuda a Largo Plazo (1)	42,161	31,586	32,084
Instrumentos Financieros Derivados	1,961	231	54
Beneficios a Empleados y Previsión Social	15,655	4,621	4,644
Participación de los Trabajadores en las Utilidades Diferidas	182	249	290
Impuestos a la Utilidad Diferidos (2)	997	622	266
Otros Pasivos a Largo Plazo	3,298	1,208	925
Pasivo Total	91,060	54,532	58,709
Participación Controladora	48,365	43,710	40,104
Participación No Controladora	2,060	827	853
Capital Contable Total	50,425	44,537	40,957

Notas a los Balances Generales Consolidados:

Ver efectos de las reclasificaciones para 2010 y 2009 en las notas de Estados Financieros Auditados.

- (1) Algunos pasivos bancarios y bursátiles establecen ciertas restricciones y obligaciones a la estructura financiera de la Compañía (ver la Nota 11 de los Estados Financieros Auditados).
- (2) Ver la Nota 17 de los Estados Financieros Auditados.

Información Financiera Adicional			
Al 31 de diciembre de:	2011	2010	2009
Depreciación y Amortización	4,225	4,075	3,783
Flujos Netos de Efectivo de Actividades de Operación	14,738	10,958	13,449
Flujos Netos de Efectivo de Actividades de Inversión	(19,335)	(5,514)	(38,398)
Flujos Netos de Efectivo de Actividades de Financiamiento	5,098	7,026	22,606
Efectivo y Equivalentes de Efectivo al Final del Periodo	3,966	3,325	4,981
Margen Después de Gastos Generales	8.3%	9.7%	10.4%
Margen UAFIDA	11.5%	13.2%	13.6%
Margen Neto	4.2%	4.7%	5.2%
Retorno Sobre Activos	4.0%	5.6%	6.1%
Retorno Sobre el Capital Invertido	9.9%	11.1%	13.5%
UAFIDA	15,376	15,487	15,837
Deuda Total / UAFIDA	3.00	2.14	2.32
Deuda Neta / UAFIDA	2.75	1.93	2.01
UAFIDA / Gastos de Interés	6.08	4.94	5.58

b) INFORMACIÓN FINANCIERA POR NEGOCIO, ZONA GEOGRÁFICA Y VENTAS DE EXPORTACIÓN

Grupo Bimbo, a través de sus principales subsidiarias, se dedica principalmente a la producción, distribución y comercialización de pan de caja, pan dulce, pastelería de tipo casero, galletas, barras de cereales, dulces, chocolates, botanas dulces y saladas, tortillas empacadas de harina de trigo, tostadas, cajeta y comida rápida. La Compañía fabrica más de 7,000 productos. La venta de dichos productos constituye la única línea de negocios de Grupo Bimbo. La división entre productos de panificación, y botana salada y confitería a que hace referencia este Reporte Anual es una división organizacional que tiene como único fin el lograr eficiencias administrativas y que deriva de razones históricas. En algunos casos, dicha división se muestra exclusivamente para efectos de diferenciar los mercados para dichos productos. Por otro lado, Grupo Bimbo no cuenta con ventas de exportación significativas.

La siguiente tabla muestra cierta información financiera de Grupo Bimbo por zona geográfica por los últimos tres ejercicios:

	Al 31 de diciembre de ⁽¹⁾		
	2011	2010	2009
	Ventas Netas		
México ⁽¹⁾	64,368	57,870	55,388
EE.UU.	53,810	47,875	49,850
Latinoamérica	18,568	14,207	13,606
Iberia	393	-	-
Utilidad Después de Gastos Generales			
México ⁽¹⁾	8,201	8,013	7,499
EE.UU.	3,577	3,757	4,261
Latinoamérica	(524)	(340)	301
Iberia	(80)	-	-
UAFIDA			
México ⁽¹⁾	9,809	9,628	9,166
EE.UU.	5,186	5,215	5,727
Latinoamérica	476	662	951
Iberia	(72)	-	-
Activos Totales			
México ⁽¹⁾	46,085	36,121	36,709
EE.UU.	77,761	49,380	53,361
Latinoamérica	21,028	16,045	13,563
Iberia	4,101	-	-

⁽¹⁾ Incluye las operaciones en Asia.

c) INFORME DE CRÉDITOS RELEVANTES

A continuación se detallan los financiamientos más relevantes de la Compañía

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

Al 31 de diciembre de 2011 y 2010, la Compañía ha cumplido con todas las obligaciones de hacer y no hacer, incluyendo diversas razones financieras establecidas en los contratos de crédito de la Compañía y sus subsidiarias.

. Bonos Internacionales y Certificados Bursátiles

- Bonos Internacionales- Emitidos el 30 de junio de 2010 bajo la Regla 144A y la Regulación S por \$800 millones de dólares con vencimiento el 30 de junio de 2020. Dicho financiamiento devenga intereses a una tasa fija de 4.875% con pago de intereses semestrales. Los recursos provenientes de la presente emisión tuvieron como destino principal el refinanciamiento de deuda de la Compañía, originalmente contratada para financiar la adquisición de BFI, resultando así, en la extensión de la vida promedio de la deuda de la Compañía.

Dicha emisión cuenta con la garantía de las principales subsidiarias del Grupo.

Al 31 de diciembre de 2011, la Compañía tenía emitidos Certificados Bursátiles los cuales se describen a continuación

- Bimbo 09- Emitidos el 15 de junio de 2009 por \$5,000,000,000 (Cinco mil millones de pesos) con vencimiento en junio de 2014 y con una tasa de interés aplicable a esta emisión de TIIE de 28 días más 1.55%.

- Bimbo 09-2- Emitidos el 15 de junio de 2009 por \$2,000,000,000 (Dos mil millones de pesos) con vencimiento en junio de 2016 y con una tasa de interés del 10.60%.

- Bimbo 09U- Emitidos el 15 de junio de 2009 por un monto de 706,302,200 Unidades de Inversión (UDIS) con vencimiento en junio de 2016, devengando una tasa de interés fija del 6.05%. El valor de la UDI al 31 de diciembre de 2011 era de \$ 4.691316

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

Todas las emisiones vigentes, cuentan con la garantía de las principales subsidiarias de la Compañía.

1. Línea de crédito comprometida revolvente (multimoneda)

Durante el mes de Diciembre de 2011, la Compañía enmendó los términos y condiciones de una línea comprometida y multimoneda contratada originalmente el 26 de abril de 2010 por un importe de hasta US \$750 millones de dólares. De acuerdo a las nuevas condiciones, en esta línea participan diez instituciones financieras, su importe es de hasta US \$1,500 millones de dólares y su nueva fecha de vencimiento es el 27 de diciembre de 2016. Por disposiciones a su amparo, la Compañía debe pagar intereses a la tasa Libor + 1.25%.

Esta línea de crédito, cuenta igualmente con la garantía de las principales subsidiarias del Grupo.

Al 31 de diciembre de 2011, el saldo de los desembolsos previos a la enmienda del contrato era de US \$90 millones de dólares, por los cuales la Compañía debía pagar una tasa de interés de Libor + 1.00%.

2.. Crédito bancario en Euros

El 20 de octubre de 2011 la Compañía contrató con una institución financiera internacional, un crédito bancario de largo plazo por un importe de 65 millones de euros, con vencimiento en octubre de 2014. Sobre este financiamiento, el cual cuenta con el aval o garantía de las principales subsidiarias, la Compañía debe pagar intereses a la tasa Euribor + 1.00%.

Los recursos obtenidos fueron utilizados para financiar la adquisición de Sara Lee Iberia.

3. Nuevo crédito bancario sindicado

El 26 de abril de 2011 la Compañía contrató un crédito bancario de largo plazo por un importe de US \$1,300 millones de dólares, en el cual participa Bank of America, N.A, como agente administrador y un sindicato

bancario integrado a la fecha por diez instituciones. El presente crédito bancario sería amortizado de manera semestral a partir de octubre de 2014 y hasta el 20 de abril de 2016. Sobre este financiamiento, la Compañía debe pagar intereses a la tasa Libor + 1.10%.

Los recursos obtenidos, fueron aplicados al refinanciamiento de obligaciones originalmente contratadas para financiar la adquisición de BFI y para el pago parcial de la adquisición de Sara Lee.

Este financiamiento cuenta igualmente con el aval o garantía de las principales subsidiarias de la Compañía.

4. Nueva línea comprometida revolvente en pesos mexicanos

El 24 de octubre de 2010, la Compañía contrató con una institución financiera nacional, una línea comprometida en pesos mexicanos por un importe de hasta 5,200 millones de pesos con vencimiento en abril de 2012, la cual está garantizada por las principales subsidiarias del Grupo.

Al 31 de diciembre de 2011, el saldo dispuesto al amparo de la línea era de 2,100 millones de pesos, por los cuales la Compañía debía pagar intereses a la tasa TIIE + 2.50%

5. Crédito bancario

El 15 de enero de 2009 la Compañía contrató un crédito bancario de largo plazo por un importe de US \$1,700 millones de dólares, en el cual participaba BBVA Bancomer S.A. Institución de Banca Múltiple, Grupo Financiero BBVA Bancomer como agente administrador y un sindicato bancario integrado por ocho instituciones. El crédito estaba compuesto por dos tramos, el primero con vencimiento en enero de 2012 (Tramo A) y el segundo con vencimientos semestrales desde julio de 2012 hasta enero de 2014 (Tramo B).

Durante el mes de julio de 2010, la Compañía utilizó los recursos provenientes de la emisión de los bonos internacionales para liquidar totalmente el remanente del Tramo A y en abril de 2011, utilizó parte de los recursos provenientes de un nuevo crédito bancario sindicado para liquidar en su totalidad el remanente del Tramo B.

Los recursos obtenidos a través de este financiamiento, sumados a aquellos obtenidos de un crédito puente, fueron utilizados para financiar la adquisición de BFI.

Este financiamiento contaba con el aval o garantía de las principales subsidiarias de la Compañía.

7. Otros créditos

Algunas subsidiarias del Grupo tienen contratados préstamos directos para solventar principalmente, sus necesidades de capital de trabajo; ninguno de dichos créditos representa más del 10% del total de pasivos consolidados de la Compañía.

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

El siguiente análisis debe leerse en forma conjunta con los Estados Financieros Auditados y con las notas que los acompañan. A menos que se especifique lo contrario, todas las cifras incluidas en este documento están expresadas en millones de pesos mexicanos y fueron preparadas de conformidad con las NIF. En las cifras consolidadas se han considerado las eliminaciones entre las regiones.

i) Resultados de Operación

Análisis comparativo de los ejercicios terminados el 31 de diciembre de 2011 y 2010

Ventas Netas

Las ventas netas totalizaron \$133,712 millones en 2011, lo que equivale a un incremento de 14.1% en relación con 2010. Esto se debió principalmente a los incrementos de precios implementados en todas las regiones y

al aumento en los volúmenes de ventas en México y Latinoamérica, así como a las adquisiciones antes mencionadas.

Ventas Netas	2011	2010	% Cambio
Mexico	64,368	57,870	11.2%
EE.UU.	53,810	47,875	12.4%
Latinoamérica	18,568	14,207	30.7%
Iberia	393	-	NA
Consolidado	133,712	117,163	14.1%

En México se reportaron ventas por \$64,368 millones de pesos, lo que representa un aumento de 11.2%, atribuible al crecimiento de los volúmenes en varias categorías, junto con el efecto de las iniciativas de precios implementadas en el curso del año.

En Estados Unidos, las ventas netas se incrementaron 12.4%, a \$53,810 millones de pesos, debido a la adquisición de Sara Lee, a la consolidación de los IO's, al desempeño orgánico derivado de las alzas de precios a lo largo del año y, en menor medida, un tipo de cambio favorable en los últimos tres meses del año, lo que ayudó a contrarrestar la reducción en los volúmenes como resultado de un entorno adverso para el consumo. No obstante lo anterior, ciertas marcas, como Bimbo y Marinela, reportaron un incremento en los volúmenes de ventas entre un año y otro.

En Latinoamérica, se registró un crecimiento de 30.7% en las ventas netas, para un total de \$18,568 millones de pesos. Lo anterior fue el resultado del buen desempeño de los volúmenes y de los incrementos de precios en toda la región. Lo que refleja una mayor penetración de mercado, sobre todo en Brasil, así como el efecto de la adquisición de Fargo.

En Iberia, las ventas netas correspondientes a 28 días de resultados ó \$393 millones de pesos

Margen Bruto

En 2011, el resultado bruto consolidado sumó \$68,457 millones de pesos, lo que equivale a 10.7% más que en 2010, mientras que el margen bruto se contrajo 1.6 puntos porcentuales, a 51.2%. Esto se explica principalmente por el incremento en los costos de las materias primas en todas las regiones y por los gastos relacionados con la construcción y apertura de nuevas plantas de producción en Estados Unidos y Brasil.

En México, el margen bruto disminuyó 2.8 puntos porcentuales, para ubicarse en 53.2%, reflejando el incremento en los costos de las materias primas y, en menor grado, el impacto de la devaluación del peso en el cuarto trimestre.

En Estados Unidos, el margen fue de 49.9%. lo que significa una mejoría de 0.4 puntos porcentuales, debido a las iniciativas de precios, que ayudaron a contrarrestar el alza del costo promedio de las materias primas y los gastos relacionados con la construcción y apertura de una nueva planta de producción.

En Latinoamérica, el margen bruto se contrajo 1.5 puntos porcentuales, para un total de 39.0%. Este resultado obedece a costos de materias primas más altos y a la construcción y apertura de una nueva planta de producción en Brasil.

Gastos Generales

Los gastos generales ascendieron a \$57,306 millones, un incremento de 13.6% en comparación con 2010. Sin embargo, como porcentaje de las ventas disminuyeron 20 puntos base, a 42.9%, como resultado de alcanzar mayores eficiencias de costos en todas las regiones. Esto contrarrestó las inversiones relacionadas con la expansión de la red de distribución en Estados Unidos y Latinoamérica, el impacto de la inflación sobre algunos costos, tales como el combustible en Estados Unidos, y la integración de las operaciones de Sara Lee en Estados Unidos y España, que tienen estructuras de gastos más elevados.

Utilidad después de Gastos Generales

Sobre una base acumulada, la utilidad después de gastos generales registró \$11,151 millones de pesos, con una contracción de 1.4 puntos porcentuales en el margen a 8.3%.

Utilidad después de gastos generales	2011	2010	% Cambio
Mexico	8,201	8,013	2.3%
EE.UU.	3,577	3,757	-4.8%
Latinoamérica	-524	-340	54.1%
Iberia	-80	-	NA
Consolidado	11,151	11,412	-2.3%

En México, la utilidad después de gastos generales fue de \$8,201 millones de pesos, es decir, 2.3% más que en el 2010. Las eficiencias operativas, principalmente en distribución, junto con el incremento en los volúmenes, que ayudó a absorber los costos fijos, contrarrestaron parcialmente la presión del margen bruto y, como consecuencia, hubo una contracción de 1.1 puntos porcentuales en el margen, a 12.7%.

La utilidad después de gastos generales en Estados Unidos se redujo 4.8%, a \$3,577, con una disminución de 1.2 puntos porcentuales en el margen, a 6.6%. Lo anterior se debió a la expansión de nuestra red de distribución, el impacto de la inflación en los costos de los combustibles y la integración de la operación de Sara Lee.

En Latinoamérica, la presión del margen bruto, el incremento en los gastos de distribución como resultado de nuevas rutas y centros de distribución, los gastos pre operativos relacionados con la construcción y apertura de una planta en Brasil como parte de nuestra estrategia de crecimiento en la región, derivaron en una pérdida operativa de \$525 millones de pesos, en comparación a \$340 millones de pesos en 2010. El margen de operación se contrajo 0.4 puntos porcentuales, a -2.8%.

Otros Gastos

El renglón de otros gastos aumentó 2.3%, principalmente como reflejo del reconocimiento de deterioro en el valor del crédito mercantil en Brasil y del deterioro del valor de las marcas en EUA.

Resultado Integral de Financiamiento

En 2011, se registró un cargo de \$1,291 millones de pesos, contra uno de \$2,623 en 2010. Esta disminución se explica por: i) un menor gasto por intereses debido al refinanciamiento de la deuda de la Compañía y a la conversión de casi toda la deuda a dólares, lo que resultó en un costo de financiamiento promedio de 4.2% en 2011, en comparación con 6.7% en 2010, y ii) una ganancia cambiaria de \$651 millones, comparado con una pérdida cambiaria de \$94 millones en 2010, debido principalmente a la posición de efectivo denominada en dólares, que se utilizó para adquirir la operación de Sara Lee en Estados Unidos.

Impuestos

La tasa impositiva efectiva para 2011 fue de 35.2%, contra 29.9% en 2010. Esto obedeció a un beneficio por impuestos diferidos que se registró en 2010.

Utilidad Neta Mayoritaria

En 2011, la utilidad neta mayoritaria cayó 1.2%, a \$5,329, en tanto que el margen registró una contracción de 60 puntos base, a 4.0%. Este resultado se explica por la presión en el margen bruto, el desempeño operativo, un cargo por deterioro de activos (crédito mercantil) en Brasil resultado de una tasa de retorno de inversión en un tiempo más largo de lo esperado para ciertas inversiones y el aumento en la tasa impositiva efectiva, todo lo anterior fue parcialmente contrarrestado por el beneficio de menores costos de financiamiento.

Utilidad después de Gastos Generales más Depreciación y Amortización (UAFIDA)

La UAFIDA totalizó \$15,376 en el año, una disminución de 0.7% con respecto a 2010. El margen UAFIDA fue de 11.5%, 1.7 puntos porcentuales menor que en 2010.

UAFIDA	2011	2010	% Cambio
Mexico	9,809	9,628	1.9%
EE.UU.	5,186	5,215	-0.6%
Latinoamérica	476	662	-28.1%
Iberia	-72	-	NA
Consolidado	15,376	15,487	-0.7%

Estructura Financiera

Al cierre de 2011, la posición de efectivo de la Compañía fue de \$3,966 millones de pesos, en comparación con \$3,325 millones de pesos en 2010.

La deuda neta ascendió a \$43,226 millones de pesos, 45% superior a lo reportado en 2010, mientras que la relación de deuda neta a capital contable se ubicó en 0.86 veces, contra 0.67 veces en el año anterior. Es importante mencionar, que esta razón cambió debido a, la deuda asumida para fondear las adquisiciones de Sara Lee en Estados Unidos y España, disposiciones eventuales a las líneas revolventes comprometidas, el efecto de la depreciación del peso mexicano y el cambio en el capital contable derivado del resultado del ejercicio.

Análisis comparativo de los ejercicios terminados el 31 de diciembre de 2010 y 2009

Ventas Netas

En 2010, las ventas netas totalizaron \$117,163 millones, lo que representó un incremento de 0.7% con respecto a 2009. Dicho incremento fue impulsado, fundamentalmente, por el aumento en volúmenes en todas las regiones, a lo largo del año, a pesar de que la recuperación en el consumo ha sido tardía. El tipo de cambio, significativamente más bajo, y el aumento de precio en las materias primas no pudieron contrarrestar el crecimiento en volúmenes.

Ventas Netas	2010	2009	% Cambio
México	57,870	55,388	4.5
EE.UU.	47,875	49,850	(4.0)
Latinoamérica	14,207	13,606	4.4
Consolidado	117,163	116,353	0.7

En México, las ventas crecieron 4.5%, llegando a \$57,870 millones, como resultado del crecimiento de los volúmenes en las categorías de botanas, pan dulce y pan de caja, entre otras.

En Estados Unidos, a pesar de que en el año se registró un aumento en los volúmenes, las ventas netas disminuyeron 4.0%, a \$47,875, debido a precios promedio más bajos de los productos y al impacto de la conversión del tipo de cambio. En términos de dólares, las ventas se incrementaron 2.0% gracias al crecimiento en las categorías de pan premium y los lanzamientos nacionales de Pan Bimbo y sándwich Thins, entre otros productos.

En Latinoamérica, las ventas netas registraron un incremento de 4.4%, para un total de \$14,207, como resultado del aumento en los volúmenes, lo que se debió a los lanzamientos de nuevos productos, la

incorporación de nuevos clientes y a la continua expansión de la red de distribución. Destacando con un mejor desempeño Brasil, Chile y Colombia.

Margen Bruto

El margen bruto permaneció sin cambios con respecto al año anterior, situándose en 52.8%, a pesar de que los precios de las materias primas comenzaron a incrementarse a partir del segundo semestre del año anterior, la revaluación del peso fortaleció el desempeño en México durante el año, lo cual fue suficiente para contrarrestar el impacto negativo del incremento en los costos de las materias primas y disminución en los precios promedio de los productos en Estados Unidos.

Por regiones, el margen bruto en México se expandió 0.9 puntos porcentuales, a 56.0%, lo que refleja la disminución de los costos de las materias primas durante la mayor parte del año, junto con la revaluación del peso antes mencionada. Ambos factores fueron suficientes para contrarrestar el incremento en los costos en el último trimestre.

En Estados Unidos, el margen se situó en 49.5% lo que significa una disminución de 1.0 punto porcentual, el efecto combinado del incremento en los precios de las materias primas y las disminución de los precios promedio de los productos no alcanzó a ser contrarrestado por el crecimiento en los volúmenes de ventas.

En Latinoamérica, el margen bruto fue de 40.5%, 1.8 puntos porcentuales menos que en el 2009. Lo anterior se debió principalmente al incremento en los costos laborales en algunas de las operaciones de la Compañía en la región, así como a la presión de determinadas materias primas.

Gastos Generales

Los gastos generales representaron 43.1% de las ventas netas, es decir, un incremento de 0.7 puntos porcentuales en comparación con el año anterior principalmente por: i) un mayor nivel de inversión en publicidad y promoción, encaminada a alentar el consumo e impulsar los volúmenes; ii) la incorporación de nuevas rutas de distribución, principalmente en Latinoamérica; iii) un gasto extraordinario no monetario de \$346 para contingencias legales en Brasil, en línea con un enfoque más conservador de crear una reserva para el costo esperado de demandas abiertas, en comparación con la práctica previa de registrar los pagos reales desembolsados cada año; y iv) un gasto en la controladora por \$222 relacionados con adquisiciones que usualmente hubieran sido considerados como parte del costo de adquisición, pero que, conforme a un cambio en las NIF, fueron reconocidos en su totalidad a nivel controladora.

Utilidad después de Gastos Generales

Sobre una base consolidada, la utilidad después de gastos generales disminuyó 5.5% en 2010, a \$11,393 millones, con un margen de 9.7%, lo que equivale a una disminución de 0.7 puntos porcentuales en relación con 2009. Una mejor absorción de los gastos fijos en todas las regiones ayudó a contrarrestar la presión en el margen bruto por el incremento de las materias primas.

Utilidad después de gastos generales	2010	2009	% Cambio
Mexico	8,013	7,499	6.9%
EE.UU.	3,757	4,261	-11.8%
Latinoamérica	-340	301	-213.0%
Iberia	-	-	NA
Consolidado	11,412	12,054	-5.3%

En México, la utilidad después de gastos generales totalizó \$8,013, lo que significa un incremento de 6.9% con respecto al 2009. El margen después de gastos generales aumentó 0.3 puntos porcentuales, para un total

de 13.8%, debido al crecimiento de los ingresos y la mejora del margen bruto. Excluyendo el gasto extraordinario a nivel controladora relacionado con las adquisiciones, el margen después de gastos generales se hubiera incrementado 0.7 puntos porcentuales, a 14.2%.

En Estados Unidos, la utilidad después de gastos generales fue de \$3,738, una disminución de 12.3%, con una contracción en el margen de 0.7 puntos porcentuales, a 7.8%. Esto se debió a la presión en el margen bruto antes mencionada, combinada con el incremento planeado en la distribución para aumentar la penetración de las marcas de la Compañía; estos factores fueron en cierta medida contrarrestados por las eficiencias administrativas en la operación.

Finalmente, en Latinoamérica, la presión en el margen bruto, una mayor inversión en nuevas rutas y el gasto extraordinario de Brasil derivaron en una pérdida después de gastos generales de \$340 en 2010. Excluyendo el gasto extraordinario, el margen después de gastos generales hubiera sido ligeramente superior al punto de equilibrio, al situarse en 0.1%.

Otros Gastos

Este renglón descendió a \$950 millones, debido a que en el 2009 hubo un reconocimiento de pasivos totales laborales acumulados en ejercicios anteriores.

Resultado Integral de Financiamiento

En 2010, el costo integral de financiamiento fue de \$2,623, en comparación con \$2,012 en el año anterior. Esto obedeció al incremento en las tasas de interés, relacionado con vencimientos de deuda más largos para alcanzar un perfil de amortizaciones alineado con la estrategia de la Compañía y una pérdida cambiaria.

Impuestos

La tasa efectiva del impuesto sobre la renta para 2010 fue de 29.9%, menor que el 31.7% en 2009, debido al beneficio de la creación de impuestos diferidos por pérdidas en periodos previos.

Utilidad Neta Mayoritaria

En el año, la utilidad neta mayoritaria disminuyó 9.4%, a \$5,395, mientras que el margen se contrajo 50 puntos base, a 4.6%. Este resultado se explica por la presión en el margen bruto y el margen después de gastos generales, así como por el incremento en el costo integral de financiamiento.

Utilidad después de Gastos Generales más Depreciación y Amortización (UAFIDA)

La UAFIDA totalizó \$15,468, una disminución de 2.3% en relación con el 2009. El margen UAFIDA fue de 13.2%, lo que equivale a 40 puntos base menos que en 2009.

UAFIDA	2010	2009	% Cambio
Mexico	9,628	9,166	5.0%
EE.UU.	5,215	5,727	-8.9%
Latinoamérica	662	951	-30.4%
Iberia	-	-	NA
Consolidado	15,487	15,837	-2.2%

Estructura Financiera

Al 31 de diciembre de 2010, la posición de efectivo de la Compañía fue de \$3,325, contra \$4,981 en 2009, debido entre otras cosas al pago por la adquisición de Dulces Vero y los \$300 millones de dólares de recursos en efectivo utilizados para pagar la deuda durante el año.

La deuda total al 31 de diciembre de 2010 ascendió a \$33,210, en comparación con \$36,740 en el ejercicio anterior. Lo anterior reflejó los pagos relativos a las obligaciones de deuda a lo largo del año. La deuda a corto plazo comprendió únicamente el 5% del total y en cuanto a la mezcla cambiaria, 49% correspondió a pesos mexicanos.

El sólido perfil de deuda de la Compañía estuvo respaldado por la emisión en junio de deuda en el mercado internacional por \$800 millones de dólares con vencimiento a 10 años. La primera emisión global de la Compañía fue fuertemente suscrita por inversionistas estadounidenses y europeos, en tanto que los recursos fueron utilizados para refinanciar las obligaciones y ampliar la vida promedio de la deuda a más de cinco años.

La sólida generación de efectivo dio como resultado una disminución en la posición de deuda neta, al pasar de \$31,759 registrados en 2009 a \$29,885 en diciembre de 2010.

ii) Situación financiera, liquidez y recursos de capital

a. Fuentes internas y externas de liquidez

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

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

b. Nivel de endeudamiento

La tabla contenida en “Información Financiera Seleccionada” contiene información sobre la deuda de la Compañía al final de los últimos tres ejercicios. Ver “Información Seleccionada”. No hay estacionalidad en los requerimientos de Créditos de la Compañía.

Pasivos relevantes

Bonos internacionales

Emitidos el 30 de junio de 2010 bajo la Regla 144A y la Regulación S por \$ 800 millones de dólares con vencimiento el 30 de junio de 2020. Los recursos provenientes de la presente emisión tuvieron como destino el refinanciamiento de deuda de la Compañía, originalmente contratada para financiar la adquisición de BFI, ampliando así la vida promedio de la misma.

Certificados Bursátiles

Durante 2009, la Compañía emitió Certificados Bursátiles (pagaderos a su vencimiento) para refinanciar deuda a corto plazo contratada a principios de 2009 para la adquisición de BFI, dichas emisiones se sumaron a aquellas emitidas durante 2002. Ver “Información Financiera - Informe de Créditos Relevantes”.

Crédito bancario

El 15 de enero de 2009 la Compañía contrató un crédito bancario de largo plazo por un importe de US \$1,700 millones de dólares, en el cual participaba BBVA Bancomer S.A. Institución de Banca Múltiple, Grupo Financiero BBVA Bancomer como agente administrador y un sindicato bancario integrado por ocho instituciones. El crédito estaba compuesto por dos tramos, el primero con vencimiento en enero de 2012 (Tramo A) y el segundo con vencimientos semestrales desde julio de 2012 hasta enero de 2014 (Tramo B).

Durante el mes de julio de 2010, la Compañía utilizó los recursos provenientes de la emisión de los bonos internacionales para liquidar totalmente el remanente del Tramo A y en abril de 2011, utilizó parte de los recursos provenientes de un nuevo crédito bancario sindicado para liquidar en su totalidad el remanente del Tramo B.

Los recursos obtenidos a través de este financiamiento, sumados a aquellos obtenidos de un crédito puente, fueron utilizados para liquidar parcialmente la adquisición de BFI.

Crédito bancario sindicado

El 26 de abril de 2011 la Compañía contrató un crédito bancario de largo plazo por un importe de US \$1,300 millones de dólares, en el cual participa Bank of America, N.A, como agente administrador y un sindicato bancario integrado a la fecha por diez instituciones. El presente crédito bancario será amortizado de manera semestral a partir de octubre de 2014 y hasta el 20 de abril de 2016.

Los recursos obtenidos fueron aplicados al refinanciamiento de obligaciones originalmente contratadas para financiar la adquisición de BFI y para el pago parcial de la adquisición de Sara Lee.

Línea comprometida revolvente (multimoneda)

El 26 de abril de 2010 la Compañía contrató con seis instituciones financieras una línea comprometida multimoneda por un importe de hasta US \$750 millones de dólares. Durante el mes de diciembre de 2011, la Compañía enmendó los términos y condiciones de esta línea con diez instituciones financieras, con lo cual, el nuevo importe es de hasta us \$1,500 millones de dólares y su nueva fecha de vencimiento es el 27 de diciembre de 2016.

Al 31 de diciembre de 2011, el saldo de los desembolsos, dispuestos previo a la enmienda del contrato, era de 90 millones de dólares, por los cuales la Compañía debía pagar una tasa de interés de Libor + 1.00%

Ver "Información Financiera - Informe de Créditos Relevantes".

Crédito bancario en Euros

El 20 de octubre de 2011 la Compañía contrató con HSBC, un crédito bancario de largo plazo por un importe de 65 millones de euros, con vencimiento en octubre de 2014.

Línea comprometida revolvente (pesos mexicanos)

El 24 de octubre de 2010, la Compañía contrató con Banco Inbursa, una nueva línea comprometida en pesos mexicanos por un importe de hasta 5,200 millones con vencimiento en abril de 2012

Ver "Información Financiera - Informe de Créditos Relevantes".

Otros créditos

Algunas subsidiarias del Grupo tienen contratados préstamos directos para solventar, principalmente, sus necesidades de capital de trabajo.

Liquidez

La liquidez representa la capacidad del Grupo para generar suficiente flujo de efectivo proveniente de sus operaciones para cumplir con sus obligaciones, así como para obtener financiamientos adecuados. Por lo tanto, la liquidez no puede ser considerada en forma separada de recursos de capital que consisten principalmente en fondos líquidos y potencialmente disponibles para el cumplimiento de sus objetivos.

Actualmente, las principales necesidades de liquidez del Grupo son para cubrir capital de trabajo, pagar deuda, realizar inversiones de capital y pagar dividendos. Con el fin de cumplir con sus requerimientos de

capital y liquidez, el Grupo se basa principalmente en su propio capital, incluyendo efectivo generado por sus operaciones, así como en sus líneas de crédito comprometidas. El Grupo considera que el efectivo de sus operaciones, sus líneas de créditos actuales y sus financiamientos de largo plazo le dan la liquidez suficiente para satisfacer sus necesidades de capital de trabajo, inversiones de capital, así como sus pagos de deuda y de dividendos futuros.

Al 31 de diciembre la Compañía cuenta con una línea revolvente multimoneda de US \$1,500 millones de dólares con vencimiento al 27 de diciembre de 2016.

Compromisos

Al 31 de diciembre de 2011, la Compañía, junto con algunas de sus subsidiarias, ha garantizado a través de cartas de crédito, ciertas obligaciones comerciales ordinarias, así como algunos riesgos contingentes asociados a obligaciones laborales de algunas de sus subsidiarias. El valor de dichas cartas de crédito, asciende a US \$214.1 millones de dólares, de las cuales ya se tiene un pasivo registrado por previsión social en EE.UU. que asciende a 113 millones de dólares (ver la Nota 19 de los Estados Financieros Auditados).

Asimismo, la Compañía ha garantizado algunas obligaciones contingentes de asociadas por un monto de 1.2 millones de dólares al 31 de diciembre de 2011

Iberia tiene un contrato de compra de ciertas cantidades de productos terminados a un precio preferencial. El beneficio estimado futuro de los descuentos a recibir se estima en \$162. Asimismo, derivado de este mismo contrato Iberia se ha obligado a pagar 75% de la indemnización de Ley que corresponda a los empleados destinados por el tercero para la manufactura de los productos vendidos a Iberia. El costo aproximado de la indemnización asciende a \$133. Este contrato tiene vigencia hasta 2015 y puede cancelarse mediante notificación anticipada de tres años antes.

c. Políticas de Tesorería

La Compañía mantiene políticas de tesorería congruentes con sus compromisos financieros y las necesidades de sus operaciones, y mantiene sus recursos financieros invertidos en instrumentos con alta liquidez, no especulativos y de bajo riesgo. Se mantienen en tesorería diversas divisas, principalmente las de aquellas en las que el Grupo tiene operaciones.

d. Inversiones relevantes en capital comprometidas

A la fecha del presente Reporte Anual, la Compañía no tenía inversiones relevantes en capital comprometidas.

Ambas emisiones cuentan con el aval de las principales subsidiarias del Grupo.

e. Cambios en las Cuentas del Balance

A continuación se muestra información respecto del flujo de efectivo generado por las operaciones, inversiones y financiamientos de la Compañía durante 2010, 2009 y 2008. La tabla contenida en la sección "Información Financiera Seleccionada" incluye ciertas razones financieras que muestran los cambios en la situación financiera de la Compañía durante esos mismos años.

Flujos de Efectivo por Operaciones

Por el ejercicio terminado el 31 de diciembre del 2011 y 2010

Para el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2011, el flujo neto de efectivo de las operaciones incrementó en \$3,780 Pesos para quedar en \$14,738 Pesos en comparación con \$10,958 Pesos en el 2010, principalmente como resultado del aumento en la utilidad antes de impuestos.

Por el ejercicio terminado el 31 de diciembre del 2010 y 2009

Para el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2010, el flujo neto de efectivo de las operaciones disminuyó en \$2,074 Pesos para quedar en \$11,375 Pesos en comparación con \$13,449 Pesos en el 2009, principalmente como resultado de la caída en la utilidad operativa de Estados Unidos.

Flujos de Efectivo Neto por Inversiones

Por el ejercicio terminado el 31 de diciembre del 2011 y 2010

Para el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2011, el efectivo neto utilizado en actividades de inversión incrementó en \$13,821 Pesos para quedar en \$19,335 Pesos en comparación con \$5,514 Pesos en el 2010, principalmente como resultado de la aplicación de recursos a las adquisiciones en Estados Unidos e Iberia durante el 2011.

Por el ejercicio terminado el 31 de diciembre del 2010 y 2009

Para el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2010, el efectivo neto utilizado en actividades de inversión disminuyó en \$32,424 Pesos para quedar en \$5,974 Pesos en comparación con \$38,398 Pesos en el 2009, principalmente como resultado de la menor aplicación de recursos a adquisición de negocios, en comparación con el año pasado cuando Grupo Bimbo adquirió WFI.

Flujos de Efectivo Neto por Actividades de Financiamiento

Por el ejercicio terminado el 31 de diciembre del 2011 y 2010

Para el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2010, el efectivo neto por actividades de financiamiento incrementó en \$12,124 Pesos para quedar en \$5,098 Pesos en comparación con (\$7,026) Pesos en el 2010, principalmente como resultado de mayores recursos obtenidos por medio de préstamos para las adquisiciones de Estados Unidos e Iberia.

Por el ejercicio terminado el 31 de diciembre del 2010 y 2009

Para el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2010, el efectivo neto por actividades de financiamiento disminuyó en \$29,589 Pesos para quedar en \$(6,983) Pesos en comparación con \$22,606 Pesos en el 2009, principalmente como resultado de menores préstamos comparado con la deuda obtenida en 2009 para financiar la adquisición de WFI.

Durante el 2011, se pagó un dividendo de \$0.13 Pesos por acción sumando \$588 millones de Pesos.

f. Operaciones no registradas.

Al 31 de diciembre de 2011, la Compañía no había celebrado ninguna operación relevante que no estuviera registrada en sus Estados Financieros Auditados.

iii) Control Interno

La Compañía cuenta con un Comité de Auditoría que desempeña las actividades en materia de auditoría que establece la LMV, así como aquellas actividades en materia de prácticas societarias que establece la misma ley y que determine el Consejo de Administración. El Comité de Auditoría está conformado por, al menos, tres consejeros independientes designados por el Consejo de Administración o la Asamblea de Accionistas. El presidente de este comité es designado por la Asamblea General de Accionistas.

Asimismo, la Compañía cuenta con un Comité de Prácticas Societarias que desempeña las actividades en materia de prácticas societarias que establece la LMV, salvo por las actividades en dicho sentido que el Consejo de Administración le otorgue al Comité de Auditoría o a otros Comités que cumplan con los requisitos y obligaciones que disponga la LMV. El Comité de Prácticas Societarias está conformado por, al menos, tres

consejeros independientes designados por el Consejo de Administración o la Asamblea de Accionistas. El presidente de este comité es designado por la Asamblea General de Accionistas.

h) ESTIMACIONES, PROVISIONES O RESERVAS CONTABLES CRÍTICAS

Los Estados Financieros Auditados que se acompañan a este Reporte Anual cumplen con las NIF. Su preparación requiere que la administración de la Compañía efectúe ciertas estimaciones y utilice determinados supuestos para valuar algunas de las partidas de los estados financieros y para efectuar las revelaciones que se requieren en los mismos. Sin embargo, los resultados reales pueden diferir de dichas estimaciones. La administración de la Compañía, aplicando el juicio profesional, considera que las estimaciones y supuestos utilizados fueron los adecuados en las circunstancias en las que se emitieron.

Las notas a los Estados Financieros Auditados que se acompañan al presente Reporte Anual contienen una descripción de las políticas contables más significativas de la Compañía, entre las que se encuentran:

- a. Efectivo y equivalentes de efectivo** - Consisten principalmente en depósitos bancarios en cuentas de cheques e inversiones en valores a corto plazo, de gran liquidez, fácilmente convertibles en efectivo, con vencimiento hasta de tres meses a partir de su fecha de adquisición y sujetos a riesgos poco significativos de cambios en valor. El efectivo se presenta a valor nominal y los equivalentes se valúan a su valor razonable; las fluctuaciones en su valor se reconocen en el Resultado Integral de Financiamiento (RIF) del periodo. Los equivalentes de efectivo están representados principalmente por inversiones en instrumentos de deuda gubernamental con vencimiento diario.
- b. Inventarios y costo de ventas** - Los inventarios de las entidades que operan en entornos económicos no inflacionarios, se valúan al menor de su costo promedio o valor de realización. En aquellas subsidiarias que operan en entornos económicos inflacionarios, los inventarios se valuaron a costos promedio, que fueron similares a su valor de reposición sin exceder su valor de realización, y el costo de ventas al último costo de producción real, que fue similar al costo de reposición al momento de su venta.
- c. Propiedades, planta y equipo** - Se registran al costo de adquisición en las entidades bajo entornos económicos no inflacionarios. Los saldos que provienen de adquisiciones realizadas hasta el 31 de diciembre de 2007 en todas las operaciones, y actualmente de los que provienen de las subsidiarias que operan en entornos económicos inflacionarios, se actualizaron aplicando factores derivados de los índices de inflación de cada país hasta esa fecha. La depreciación se calcula durante 2011 y 2010 conforme al método de línea recta con base en las vidas útiles de los siguientes activos:

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

- d. Inversión en acciones de asociadas y otras inversiones permanentes** - Las inversiones permanentes en las entidades en las que se tiene influencia significativa, se reconocen inicialmente con base en el valor razonable neto de los activos y pasivos identificables de la entidad a la fecha de la adquisición. Dicho valor es ajustado con posterioridad al reconocimiento inicial por la porción correspondiente tanto de las utilidades o pérdidas integrales de la asociada como de la distribución de utilidades o reembolsos de capital de la misma. Cuando el valor razonable de la contraprestación pagada es mayor que el valor de la inversión en la asociada, la diferencia corresponde al crédito mercantil, el cual se presenta como parte de la misma inversión. Cuando el valor razonable de la contraprestación pagada es menor que el valor de la inversión, éste último se ajusta al valor razonable de la contraprestación pagada. En caso de presentarse indicios de deterioro las inversiones en asociadas se someten a pruebas de deterioro.

Aquellas inversiones permanentes efectuadas por la Compañía en entidades en las que no tiene el control conjunto, ni influencia significativa inicialmente se registran al costo de adquisición y los dividendos recibidos se reconocen en los resultados del periodo salvo que provengan de utilidades de periodos anteriores a la adquisición, en cuyo caso se disminuyen de la inversión permanente.

- e. **Deterioro de activos de larga duración en uso** - La Compañía revisa el valor en libros de los activos de larga duración en uso, ante la presencia de algún indicio de deterioro que pudiera indicar que el valor en libros pudiera no ser recuperable, considerando el mayor del valor presente de los flujos netos de efectivo futuros o el precio neto de venta en el caso de su eventual disposición. El deterioro se registra si el valor en libros excede al mayor de los valores antes mencionados. Los indicios de deterioro que se consideran para estos efectos son, entre otros, las pérdidas de operación o flujos de efectivo negativos en el periodo si es que están combinados con un historial o proyección de pérdidas, depreciaciones y amortizaciones cargadas a resultados que en términos porcentuales, en relación con los ingresos, sean substancialmente superiores a las de ejercicios anteriores, efectos de obsolescencia, reducción en la demanda de los productos que se fabrican, competencia y otros factores económicos y legales. Al 31 de diciembre de 2011 se reconoció deterioro en el valor del crédito mercantil de Brasil por \$268 y deterioro en marcas de EUA por \$64. El primero se originó principalmente por los resultados negativos recientes en la operación de Brasil que fueron repercutidos en la proyección de los flujos de efectivo futuros para esa operación y el segundo de considerar una menor venta de productos de dichas marcas. Durante 2010 el deterioro de marcas de EUA ascendió a \$19.
- f. **Política de administración de riesgos financieros** - La Compañía, dentro del marco de sus operaciones cotidianas, se encuentra expuesta a riesgos intrínsecos a distintas variables de tipo financiero, así como a variaciones en el precio de algunos insumos que cotizan en mercados formales internacionales. En virtud de lo anterior, la Compañía utiliza instrumentos financieros derivados para mitigar el posible impacto de fluctuaciones en dichas variables y precios sobre sus resultados. La Compañía considera que dichos instrumentos otorgan flexibilidad que permite una mayor estabilidad de ingresos y una mejor visibilidad y certidumbre con relación a los costos y gastos que se habrán de solventar en el futuro.

El diseño e implementación de la estrategia de contratación de instrumentos financieros derivados recae formalmente en dos órganos: 1) El Comité de Riesgos Financieros, responsable de la administración de riesgo de tasas de interés y tipo de cambio y, 2) El Subcomité de Riesgo de Mercado de Materias Primas, encargado de administrar el riesgo de materias primas. Ambos órganos reportan de manera continua sus actividades al Comité Corporativo de Riesgos de Negocio, quien se encarga de dictar los lineamientos generales de la estrategia de administración de riesgos de la Compañía, así como de establecer límites y restricciones a las operaciones que estos pueden realizar. El Comité Corporativo de Riesgos de Negocio, a su vez, reporta las posiciones de riesgo de la Compañía al Comité de Auditoría y al Comité Directivo.

La política de la Compañía sobre la contratación de instrumentos financieros derivados, es que sus objetivos sean exclusivamente de cobertura. Esto es, la eventual contratación de un instrumento financiero derivado debe de estar necesariamente asociado a una posición primaria que represente algún riesgo. Consecuentemente, los montos nominales de uno o todos los instrumentos financieros derivados contratados para la cobertura de cierto riesgo serán consistentes con las cantidades de las posiciones primarias que representan una posición de riesgo.

La Compañía no realiza operaciones en las que el beneficio pretendido o fin perseguido sean los ingresos por primas. Si la Compañía decide llevar a cabo una estrategia de cobertura en donde se combinen opciones, el pago neto de las primas asociadas deberá representar un egreso para la Compañía.

- g. **Instrumentos financieros derivados** - La Compañía valúa todos los derivados en el balance general a valor razonable, independientemente del propósito de su tenencia. El valor razonable se determina con base en precios de mercados reconocidos y cuando los instrumentos no cotizan en un mercado, se determina con base en técnicas de valuación aceptadas en el ámbito financiero.

Los derivados designados como cobertura reconocen los cambios en valuación de acuerdo al tipo de cobertura de que se trate: (1) cuando son de cobertura de valor razonable, las fluctuaciones tanto del derivado como de la partida cubierta se valúan a valor razonable y se reconocen en resultados; (2) cuando son de cobertura de flujo de efectivo, la porción efectiva se reconoce temporalmente en la utilidad integral y se aplica a resultados cuando la partida cubierta los afecta; la porción inefectiva se reconoce de

inmediato en resultados; (3) cuando la cobertura es de una inversión en una subsidiaria extranjera, la porción efectiva se reconoce en la utilidad integral como parte del ajuste acumulado por conversión; la porción no efectiva de la ganancia o pérdida del instrumento de cobertura se reconoce en los resultados del periodo, si es un instrumento financiero derivado y, si no lo es, se reconoce en la utilidad integral hasta que se enajene o transfiera la inversión.

La Compañía principalmente utiliza swaps de tasa de interés para administrar su exposición a las fluctuaciones de tasas de interés y de moneda extranjera de sus financiamientos; así como futuros y opciones para fijar el precio de compra de materias primas o insumos utilizados en la producción. Los derivados son contratados con la finalidad de cubrir riesgos y cumplen con todos los requisitos de cobertura, por lo que se documenta su designación al inicio de la operación de cobertura, describiendo el objetivo, estrategia, características, reconocimiento contable y como se llevará a cabo la medición de la efectividad, aplicables a esa operación. La negociación con instrumentos derivados se realiza sólo con instituciones de reconocida solvencia y se han establecido límites para cada institución.

Los instrumentos financieros derivados de cobertura se registran como un activo o pasivo sin compensarlos con la partida cubierta.

- h. **Crédito mercantil** - Representa el exceso del costo sobre el valor razonable de las acciones de subsidiarias y asociadas en la fecha de cada adquisición; por aquellas que provienen de fecha anterior al 31 de diciembre de 2007 se actualizó hasta esa fecha aplicando el índice de inflación del país donde fue reconocido. En las subsidiarias que operan en entornos económicos inflacionarios se continúa actualizando aplicando el índice de inflación correspondiente. El crédito mercantil no se amortiza pero se sujeta, cuando menos anualmente, a pruebas de deterioro. La Compañía reconoce el crédito mercantil correspondiente a la participación no controladora.
- i. **Activos intangibles** - Se integra principalmente por marcas, derechos de uso y relaciones con clientes. Se reconocen al costo de adquisición en la moneda de origen y se actualizaron hasta el 31 de diciembre de 2007 aplicando el índice de inflación de cada país. En las subsidiarias que operan en entornos económicos inflacionarios se continúa actualizando aplicando el índice de inflación del país correspondiente. Este rubro se integra principalmente por la adquisición de los negocios en EUA, Iberia y algunas marcas en Sudamérica. Las marcas y derechos de uso no se amortizan pero se sujetan cuando menos anualmente, a pruebas de deterioro. Las relaciones con clientes tienen una vida útil estimada de 18 años y su método de amortización es en línea recta con base en su vida útil. Al 31 de diciembre de 2011 y 2010 la amortización del año registrada por los activos intangibles con vida definida fue de \$263 y \$258, respectivamente.
- j. **Provisiones** - Se reconocen cuando se tiene una obligación presente como resultado de un evento del pasado, que probablemente resulte en la salida de recursos económicos y que pueda ser estimada razonablemente.
- k. **Beneficios directos a los empleados** - Se valúan en proporción a los servicios prestados, considerando los sueldos actuales y se reconoce el pasivo conforme se devengan. Incluye principalmente participación de los trabajadores en las utilidades ("PTU") por pagar, ausencias compensadas, como vacaciones y prima vacacional, e incentivos y se incluyen en el rubro de Otras cuentas por pagar y pasivos acumulados.
- l. **Beneficios a los empleados por terminación, al retiro y previsión social** - El pasivo por primas de antigüedad, pensiones e indemnizaciones por terminación de la relación laboral 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 nominales.

El pasivo de previsión social cubre gastos médicos que los empleados elegibles en EUA incurran con posterioridad a su retiro. Dicho pasivo se registra con base en la información histórica de la Compañía conforme a cálculos actuariales.

- m. **Planes de Pensiones Multipatronales ("PPM")** - Los empleados de Sara Lee participan en varios PPM

que otorgan beneficios a ciertos empleados cubiertos por acuerdos colectivos. Dichos planes son usualmente administrados por un fideicomiso supervisado tanto por representantes de los patrones, como de los empleados beneficiados, como se menciona en la Nota 2, sección de Adquisiciones de Sara Lee. Las contribuciones anuales a estos planes se cargan a resultados y no se requiere ninguna contabilización adicional sobre los mismos. Como parte del proceso de adquisición de Sara Lee, la Compañía ha tomado la decisión de salirse de los PPM. Consecuentemente, ha reconocido como una obligación presente, el pasivo por dicha obligación en la contabilización de la compra.

- n. **Entidades de Interés Variable** - BBU y Sara Lee, ahora subsidiaria de BBU, iniciaron la contabilización de las entidades de interés variable (“EIV”) a partir del 1 de enero de 2011 o de la fecha de adquisición de Sara Lee, cuando la Compañía es el beneficiario primario de los resultados de dichas entidades. Las entidades legales con las cuales BBU y Sara Lee tienen relación, son evaluadas para determinar si son o no EIV. Para ello, tanto BBU como Sara Lee determinan si son el beneficiario primario de la EIV a través de un análisis cualitativo en donde evalúan cuál de los interesados absorbe la mayor parte de los riesgos y beneficios de la variabilidad de la EIV. Al efectuar este análisis, tanto BBU como Sara Lee consideran todos los hechos y circunstancias relevantes, incluyendo: el diseño y actividad de la EIV, los términos de los contratos con la EIV, identificación de los intereses de otros relacionados con la EIV, sus acuerdos específicos y los intereses variables implícitos.
- o. **Participación de los trabajadores en las utilidades** - La PTU se registra en los resultados del año en que se causa y se presenta en el rubro de otros gastos en los estados de resultados consolidados. La PTU diferida que se genera en las subsidiarias en México, se determina por las diferencias temporales que resultan de la comparación de los valores contables y fiscales de los activos y pasivos.
- p. **Impuestos a la utilidad** - El impuesto sobre la renta (“ISR”) en cada país y el impuesto empresarial de tasa única (“IETU”) en México si es mayor al ISR, se registran en los resultados del año en que se causan. Para reconocer el impuesto diferido de las operaciones en México, se determina si, con base en proyecciones financieras, la Compañía causará ISR o IETU y reconoce el impuesto diferido que corresponda al impuesto que esencialmente pagará. El impuesto diferido se reconoce aplicando la tasa correspondiente a las diferencias temporales que resultan de la comparación de los valores contables y fiscales de los activos y pasivos, y en su caso, se incluyen los beneficios de las pérdidas fiscales por amortizar y de algunos créditos fiscales. El impuesto diferido activo se registra sólo cuando existe alta probabilidad de que pueda recuperarse.
- q. **Transacciones en moneda extranjera** - Las transacciones en moneda extranjera se registran al tipo de cambio vigente a la fecha de su celebración. Los activos y pasivos monetarios en moneda extranjera se valúan en moneda nacional al tipo de cambio vigente a la fecha de los estados financieros. Las fluctuaciones cambiarias se registran en los resultados, salvo las transacciones que han sido designadas como de cobertura por una inversión en el extranjero.
- r. **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 entregan al cliente y éste asume responsabilidad sobre los mismos. La Compañía descuenta de las ventas los gastos de mercantilización tales como promociones de productos.
- s. **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.

Ver Estados Financieros Auditados y sus notas, los cuales se acompañan al presente Reporte Anual.

4) ADMINISTRACIÓN

a) AUDITORES EXTERNOS

La selección del auditor externo está a cargo del Comité de Auditoría, quien recomienda al Consejo de Administración su contratación. El Consejo de Administración es el órgano que aprueba la contratación de la persona moral que proporcione los servicios de auditoría externa y, en su caso, de servicios adicionales o complementarios a los de auditoría externa.

El Comité de Auditoría lleva a cabo una licitación de los servicios de auditoría externa cada 5 años, sin perjuicio de considerar la posibilidad de hacerlo con una periodicidad menor. El Comité selecciona de entre las firmas que por sus antecedentes, reputación, socios, cobertura internacional, metodología y tecnología, la que cubre de la mejor manera las expectativas y necesidades, tanto del Consejo de Administración, del propio Comité, así como la de la Administración de la Sociedad.

En algunos casos, dados los resultados en la evaluación de los servicios de la firma seleccionada, el Comité de Auditoría puede considerar suficiente cambiar al socio de la firma en cuestión, para lo cual solicita una terna y escoge el que tendrá a su cargo la auditoría de los estados financieros de la Sociedad, caso en el que no se llevaría a cabo el proceso de licitación correspondiente.

A partir de 2002, el despacho GYRU, firma miembro de Deloitte Touche Tohmatsu, ha sido el encargado de auditar los Estados Financieros Consolidados de la Compañía. Hasta 2007, soportaba su opinión, mediante el dictamen de otros auditores independientes. Asimismo, a partir de 2008, GYRU realiza la auditoría de los Estados Financieros sin basarse en las opiniones de otras firmas.

En las diferentes revisiones y dictámenes que en forma periódica ha realizado de los Estados Financieros del Grupo, dicho despacho de auditores no ha emitido ninguna opinión con salvedad o una opinión negativa, ni se ha abstenido de emitir opinión acerca de los mismos.

Durante 2008, el despacho GYRU prestó a la Compañía servicios distintos a los de auditoría, consistentes en estudios de precios de transferencia, elaboración de declaratorias para la devolución del IVA y asesoría fiscal. Por la prestación de dichos servicios, la Compañía pagó a GYRU \$16, cantidad que representó 57% del total de las erogaciones realizadas a dicho despacho en México.

b) OPERACIONES CON PERSONAS RELACIONADAS Y CONFLICTOS DE INTERÉS

En el curso normal de sus actividades, BIMBO realiza operaciones de tipo comercial con algunas empresas asociadas o afiliadas. BIMBO contempla seguir realizando operaciones con sus asociadas y afiliadas en el futuro. Las operaciones con empresas relacionadas se llevan a cabo en términos de mercado, por lo que el Grupo considera que los términos no son menos favorables que los que podrían obtenerse en una operación comparable con una empresa no relacionada (ver Nota 16 de los Estados Financieros Auditados).

- a. Las operaciones con partes relacionadas efectuadas en el curso normal de las operaciones del Grupo fueron las siguientes:

	2011	2010	2009
Ingresos por:			
Intereses cobrados	\$68	\$77	\$76

	2011	2010	2009
Egresos por:			
Compras de materias primas	\$5,279	\$4,705	\$4,403
Productos terminados	\$1,173	\$1,099	\$575
Papelería, uniformes y otros	\$983	\$467	\$312

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

	2011	2010	2009
Beta San Miguel, S.A. de C.V.	361	295	89
Efform, S.A. de C.V.	28	27	18
Frexport, S.A. de C.V.	87	80	14
Grupo Altex, S.A. de C.V.	229	159	29
Industrial Molinera Montserrat, S.A. de C.V.	11	20	14
Makymat, S.A. de C.V.	6	6	5
Ovoplus del Centro, S.A. de C.V.	9	48	13
Pan-Glo de México, S. De R.L. de C.V.	1	4	1
Paniplus, S.A. de C.V.	21	24	21
Proarce, S.A. de C.V.	26	35	22
Fábrica de Galletas La Moderna, S.A. de C.V.	42	21	4
Mundo Dulce, S.A. de C.V.	75	64	5
Uniformes y Equipo Industrial, S.A. de C.V.	8	19	3
Suma	\$ 904	\$ 802	\$ 238

En relación con las operaciones con partes relacionadas, los principales proveedores de la Compañía son:

- Grupo Altex y ciertas de sus subsidiarias, en relación con la harina de trigo y materias primas relacionadas;
- Proarce, S.A. de C.V., en relación con charolas y bandejas utilizadas en los procesos de producción de la Compañía; y
- Ovoplus del Centro, S.A. de C.V., como proveedor principal de huevos.

El 28 de mayo de 2010, Bimbo Foods compró los derechos de distribución exclusivos en Florida, Georgia y Alabama en relación con los productos que se venden bajo las marcas Bimbo, Marinela y Tia Rosa. Bimbo Foods, quien previamente había otorgado los derechos de distribución exclusivos a BMB Foods para dichas marcas de conformidad con un convenio de distribución, ejerció sus derechos bajo dicho convenio de distribución. El precio de compra que pago Bimbo Foods fue de aproximadamente \$34 millones de Dólares. Asimismo, como parte de las operaciones, una afiliada de Bimbo Foods, Orograin Bakeries Sales, Inc., asumió dos arrendamientos de BMB Foods, uno en Dorazille, Georgia y otro en Lakeland, Florida. El convenio de distribución celebrado entre BMB Foods y Bimbo Foods se dió por terminado en la fecha de cierre. Lorenzo Servtije Montull, hermano del Director General de la Compañía, es titular de aproximadamente el 10% de las acciones en circulación de BMB Foods.

c) ADMINISTRADORES Y ACCIONISTAS

Consejo de Administración

De acuerdo con los Estatutos, la administración de la Sociedad está a cargo de un Consejo de Administración y un Director General que desempeñarán las funciones que establece la LMV. El Consejo de Administración estará integrado por un mínimo de cinco (5) y un máximo de veintiún (21) consejeros propietarios, de los cuales al menos veinticinco por ciento (25%) deberán ser independientes. Por cada consejero propietario podrá designarse a su respectivo suplente, en el entendido de que los Consejeros suplentes de los Consejeros independientes deberán tener este mismo carácter. Los miembros del Consejo de Administración pueden ser accionistas o personas ajenas a la Sociedad.

Se entenderá por Consejeros independientes aquellas personas que no estén impedidas para desempeñar sus funciones libres de conflictos de interés y que cumplan con los requisitos de la LMV para ser considerados como tales, las disposiciones emanadas de la misma, y en las leyes y normas de jurisdicciones y bolsas de valores o mercados en las que llegaren a cotizar los valores de la Sociedad, en su caso.

El Consejo de Administración nombrado y ratificado durante la Asamblea General Extraordinaria y Ordinaria de Accionistas celebrada el 11 de abril de 2012, está integrado por dieciocho (18) consejeros propietarios, quienes durarán en su puesto hasta que las personas designadas para sustituirlos tomen posesión de sus cargos. La siguiente tabla muestra los nombres de los miembros del Consejo de Administración y el período durante el cual se han desempeñado como consejeros:

Consejeros Propietarios	Antigüedad en el Consejo	Cargo
Roberto Servitje Sendra	35	Consejero / Presidente
Henry Davis Signoret	11	Consejero
Arturo Fernández Pérez	3	Consejero
Ricardo Guajardo Touché	7	Consejero
Thomas Heather Rodríguez	--	Consejero
Agustín Irurita Pérez	6	Consejero
Luis Jorba Servitje	3	Consejero
Mauricio Jorba Servitje	16	Consejero
Fernando Lerdo de Tejada Luna	1	Consejero
Nicolás Mariscal Servitje	4	Consejero
José Ignacio Mariscal Torroella	23	Consejero
María Isabel Mata Torrallardona	4	Consejero
Raúl Obregón del Corral	15	Consejero
Javier de Pedro Espínola	1	Consejero
Ignacio Pérez Lizaur	1	Consejero
Lorenzo Sendra Mata	31	Consejero
Daniel Servitje Montull	18	Consejero / Presidente Suplente
Edmundo Vallejo Venegas	--	Consejero
Luis Miguel Briola Clement ⁽¹⁾	5	Secretario

⁽¹⁾ Secretario propietario y Secretario suplente de BIMBO y no forman parte del Consejo de Administración.

Daniel Servitje Montull es sobrino de Don Roberto Servitje Sendra y primo hermano de Luis y Mauricio Jorba Servitje. Estos últimos son hijos de Don Jaime Jorba Sendra (QEPD). Lorenzo Sendra Mata es primo hermano de Don Roberto Servitje Sendra.

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

Roberto Servitje Sendra es miembro del Consejo de Administración de Chrysler de México, Fomento Económico Mexicano (FEMSA), Grupo Altex, Escuela Bancaria y Comercial, Memorial Hermann International Advisory Board (Houston, Texas) y Grupo Aeroportuario del Sureste.

Henry Davis Signoret es Presidente de Promotora DAC. Es miembro del Consejo de Administración de Grupo Financiero IXE, Grupo Aeroportuario del Pacífico, Kansas City Southern y Telefónica Móviles México.

Arturo Manuel Fernández Pérez es Rector del Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM) y miembro del Consejo de Administración de Crédito Afianzador; Fomento Económico Mexicano (FEMSA); Fresnillo, Grupo Financiero BBVA Bancomer; Grupo Nacional Provincial; Grupo Palacio de Hierro; Industrias Peñoles; y Valores Mexicanos, Casa de Bolsa.

Ricardo Guajardo Touché es miembro del Consejo de Administración del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), Fomento Económico Mexicano (FEMSA), Coca-Cola FEMSA, Grupo Financiero BBVA Bancomer, Grupo Industrial Alfa, El Puerto de Liverpool, Grupo Aeroportuario del Sureste (ASUR), Grupo Coppel y Nacional Monte de Piedad. Es Presidente de BBVA Holding U.S.A., SOLFI y del Fondo para la Paz.

Thomas Heather Rodriguez se desempeña actualmente como socio director de Heather&Heather, S. C. en la Ciudad de México. Es miembro del Consejo de Administración del Grupo Financiero Scotiabank y subsidiarias, en donde preside los Comités de Auditoría y de Prácticas Societarias , y de EMX Capital , Fondo de Capital de Desarrollo, participando en el Comité de Inversión. Es miembro permanente de los Comités de Mejores Prácticas Corporativas del Consejo Coordinador Empresarial y del Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, así como miembro del patronato de la Fundación Mexicana de Reintegración Social, A.C.

Agustín Irurita Pérez es Consejero de Grupo ADO. Es consejero vitalicio de la Cámara Nacional de Autotransporte de Pasaje y Turismo, así como miembro del Consejo de Administración de Afianzadora Aserta, Fincomún Servicios Financieros Comunitarios, Grupo Comercial Chedraui y consejero nacional y miembro de la Comisión Ejecutiva de la Confederación Patronal de la República Mexicana.

Luis Jorba Servitje es Director General de Frialsa Frigoríficos, Presidente del Consejo de Administración de Efform y miembro del Consejo de Administración de Texas Mexico Frozen Food Council, de International Association of Refrigerated Warehouses y del World Food Logistics Organization.

Mauricio Jorba Servitje es Director General de la Operación Europa y miembro del Consejo de Administración de VIDAX.

Fernando Lerdo de Tejada Luna se desempeña actualmente como Presidente y Director General en Asesoría Estrategia Total, S.C. y es miembro de los Consejos de Administración de Consultoría Estratégica Primer Círculo, S.C., Get Digital, S.A. de C.V., Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural, A.C. y Club de Golf Chapultepec, S.A.

Nicolás Mariscal Servitje es Director General de Grupo Marhnos. Es Vicepresidente del Comité Empresarial México-Guatemala del COMCE y miembro del Consejo de Administración de la Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural.

José Ignacio Mariscal Torroella es Presidente Ejecutivo de Grupo Marhnos, Presidente de la UNIAPAC Internacional, del Comité por Una Sola Economía del Consejo Coordinador Empresarial, Vicepresidente de Fincomún Servicios Financieros Comunitarios. Es miembro del Consejo de Administración de la Sociedad de Inversión de Capital de Posadas de México Grupo Calidra, Aserta y de la Comisión Ejecutiva de la Confederación USEM.

María Isabel Mata Torrallardona es Directora General de la Fundación José T. Mata y miembro del Consejo de Administración de Tepeyac.

Raúl Obregón del Corral es Socio Director de Alianzas, Estrategia y Gobierno Corporativo, y de Proxy Gobernanza Corporativa. Es miembro del Consejo de Administración de Industrias Peñoles; Grupo Palacio de Hierro, Envases y Laminados, Invermat, Altamira Unión de Crédito y Comercializadora Círculo CCK. Es miembro independiente del sub-comité de evaluación y financiamiento del Fondo Nacional de Infraestructura y miembro de la Junta de Gobierno del Instituto Autónomo de México.

Javier de Pedro Espínola se desempeña actualmente como Director Administrativo y Financiero en MXO Trade, S.A. de C.V. y es Presidente del Consejo de Test Rite de Mexico, S.A. de C.V. Es miembro del consejo de administración de Industrias Rampe, MXO Trade, S.A. de C.V. y Fundación Jose T Mata.

Ignacio Pérez Lizaur se desempeña actualmente como socio en Consultores Pérez Lizaur, S.C. y es miembro de los consejeros de administración de Financiera Labor, S.A.P.I. de C.V. y Chairman (Latinoamérica) de Gold Buyers, Inc.

Lorenzo Sendra Mata es Presidente del Consejo de Administración de Proarce. Es miembro del Consejo de Administración de Fundación Ronald McDonald, Fomento de Nutrición y Salud, Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural y de Financiera Promotora para el Desarrollo Rural.

Edmundo Vallejo Venegas fue Presidente y Director General de General Electric Latinoamérica. Actualmente es profesor de Política de Empresa en el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa. Es miembro del consejo de administración de Grupo Marhnos y Grupo Arancia.

En el curso ordinario de sus negocios, la Compañía ha celebrado operaciones con algunas de las empresas en las que laboran los miembros de su Consejo de Administración o en las que laboraron sus directivos relevantes. Dichas operaciones se han realizado en términos de mercado y la Compañía no considera que ninguna de ellas sea significativa.

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

Facultades del Consejo de Administración

El Consejo de Administración es el representante legal de la Sociedad, y cuenta con las más amplias facultades para la administración de los negocios de la Compañía, con poder general para pleitos y cobranzas, administrar bienes y ejercer actos de dominio, sin limitación alguna, para normar y remover al Director General, directores, gerentes, funcionarios y apoderados, y para determinar sus atribuciones, condiciones de trabajo, remuneraciones y garantías y, en particular, para conferir poderes a los gerentes, funcionarios, abogados y demás personas que se encarguen de las relaciones laborales de la Compañía.

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

El Consejo de Administración de la Compañía también tiene facultades para aprobar cualquier transmisión de acciones de la Compañía, cuando dicha transmisión implique más del 3% de las acciones con derecho a voto.

Asimismo, el Consejo de Administración, para el desempeño de sus funciones contará con el auxilio de un Comité de Auditoría, un Comité de Prácticas Societarias, un Comité de Evaluación de Resultados y un Comité de Finanzas y Planeación, cuyas funciones e integración se describen más adelante. Ver “Administradores y Accionistas – Órganos Intermedios de administración”.

Principales Funcionarios

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

Nombre	Cargo	Edad	Años en el Grupo
Roberto Servitje Sendra	Presidente del Consejo de Administración	84	67
Daniel Servitje Montull	Director General de Grupo Bimbo	52	30
Guillermo Quiroz Abed	Director de Finanzas y Administración	58	13
Reynaldo Reyna Rodríguez	Director General de Información y Análisis Estratégico	56	10
Javier Millán Dehesa	Director de Personal y Relaciones	63	34
Luis Rene Martínez S.	Director de Asuntos Corporativos	45	4
Guillermo Sánchez Arrieta	Director de Auditoría de Operaciones	58	33
Javier A. González Franco	Director General de Bimbo, S.A. de C.V.	56	34
Alejandro Pintado López	Director Comercial de Bimbo, S.A. de C.V.	44	22
José Rosalío Rodríguez Rosas	Director de Sistemas de Producción y Operaciones de Bimbo, S.A. de C.V.	59	36
Ricardo Padilla Anguiano	Director de Admon. y Servicios de Bimbo, S.A. de C.V.	58	30
Gary Prince	Presidente BBU	59	3
Jim Nolan	Vicepresidente Ejecutivo BBU	56	10 meses
Alfred Penny	Vicepresidente Ejecutivo BBU	55	3
Pablo Elizondo Huerta	Director General Adjunto de Grupo Bimbo	58	34
Miguel A. Espinoza Ramírez	Director General de Organización Latinoamérica	54	31
José Manuel González G.	Director General de Bimbo Iberia	45	20
Gabino Gómez Carbajal	Director General de Barcel, S.A. de C.V.	52	30
Jorge Zarate Lupercio	Director General de Organización Asia	46	24
Juan Nosti Busquets	Director General de El Globo	44	12
Jorge Esteban Giraldo Arango	Director General Organización Centroamérica y Colombia	58	7

Roberto Servitje Sendra es Presidente del Consejo de Administración de Grupo Bimbo desde 1994. Se incorporó a la Compañía en 1945. Es funcionario del Grupo desde 1956, desempeñando puestos como Gerente General de Bimbo en Guadalajara, Monterrey y la Ciudad de México; y Vicepresidente de Grupo Bimbo durante nueve años.

Daniel Servitje Montull es Director General de Grupo Bimbo desde 1997. Es Licenciado en Administración de Empresas por la Universidad Iberoamericana, en México. En 1987 obtuvo el título de Master of Business Administration en la Universidad de Stanford, en California, EE.UU. Ingresó a Grupo Bimbo en febrero de 1982 ocupando diversos puestos, Subdirector de Organización Bimbo, Director General de Organización Marinela y Vicepresidente de Grupo Bimbo.

Guillermo Quiroz Abed es Director de Administración y Finanzas, responsable de las Direcciones de Finanzas, Contraloría y Jurídica de Grupo Bimbo, desde febrero de 1999. Tiene estudios de licenciatura en Actuaría por la Universidad Anáhuac, en México, y una maestría en Administración de Empresas por el IPADE. Es miembro del Consejo de Administración de Grupo Altex.

Reynaldo Reyna Rodríguez es Director General de Información y Análisis Estratégico desde enero de 2010. Estudió Ingeniería Industrial y de Sistemas en el ITESM y la maestría en Investigación de Operaciones y Finanzas en Wharton, en la Universidad de Pennsylvania, EE.UU. En mayo de 2001 se integró al Grupo y ha ocupado los puestos de Director General Corporativo, Director General de BBU y Vicepresidente Ejecutivo de BBU West.

Javier Millán Dehesa es Director de Personal y Relaciones de Grupo Bimbo desde 1983. Tiene estudios de licenciatura en Filosofía y en Administración de Empresas por la Universidad Iberoamericana, en México. Es egresado del Programa de Alta Dirección de Empresas del IPADE. Es consejero de la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos. Es Presidente de la asociación Reforestamos México, creada por el Grupo en 2002. Ha ocupado diversos puestos en la Compañía, tales como: Jefe de Desarrollo, Gerente de Personal en Productos Marinela y Gerente Corporativo de Desarrollo.

Luis Rene Martínez Souvervielle Gorozpe es Director de Asuntos Corporativos desde septiembre de 2007. Tiene estudios de licenciatura en Derecho por la Libre de Derecho en México y especialización en Teoría y Análisis Político.

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

Javier Augusto González Franco es Director General de Bimbo, S. A. de C.V. desde enero de 2008. Es Ingeniero Químico por la UNAM y tiene una maestría en Administración de Negocios por la Universidad Diego Portales, en Chile. Ingresó al Grupo en 1977 y se ha desempeñado en distintos puestos, entre ellos, Subdirector General de OLA, Subdirector General de Organización Bimbo y Director General de Barcel, S.A. de C.V.

Alejandro Pintado López es Director Comercial de Bimbo, S.A. de C.V. desde Enero de 2012. Es Licenciado en Administración de Empresas por el ITESM y tiene un posgrado en ADL School of Management (Boston College). Ingresó al Grupo en 1989. Fue fundador y Gerente General de Bimbo de Perú, Director de Ventas en México y Subdirector General de Organización Latinoamérica.

José Rosalío Rodríguez Rosas es Director de Sistemas de Producción y Operaciones de Bimbo, S.A. de C.V. desde marzo de 2010. Es Ingeniero Bioquímico por el Instituto Politécnico Nacional en México. Ha tomado cursos en Administración de Negocios en Harvard Business School en USA, en el IMD en Suiza y en el IPADE en México y diplomados de Mercadotecnia en Kellogg's University y de Administración, Decisiones Financieras en el Instituto de Estudios Superiores de Monterrey y el curso de Ciencia y Tecnología de la Panificación en la escuela American Institute of Baking en Manhattan, Kansas. Ingresó a Grupo Bimbo en el año 1976. Durante los años 2008 y 2009 fungió como Director General Comercial de Bimbo, S.A. Fue Director Corporativo Staff de Grupo Bimbo y Presidente de Operaciones del Grupo en Asia. Ha sido Director de Operaciones de Organización Bimbo México y Centro América. Ocupó diversas posiciones en el Corporativo y en plantas como Gerente de Investigación y Desarrollo, Gerente de Producción, Capacitación.

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

Gary Prince es Presidente de Bimbo Bakeries USA desde enero de 2009. Gary Prince se incorporó a George Weston Limited en julio de 1974. Fue Presidente de Stroehman Bakeries, L.C. en EE.UU hasta julio de 2001. Fue nombrado Presidente de Weston Foods y George Weston Bakeries ese año, después de la adquisición que hizo esa compañía de Best Foods Baking Company de Unilever. En enero de 2009, cuando Grupo Bimbo adquirió Weston Foods Inc. fue nombrado Presidente de BBU.

Fred Penny es Vicepresidente Ejecutivo de BBU desde marzo de 2010. De 1987 a 1997 formó parte de Kraft Baking ocupando los puestos de Contralor en el Noreste de los EE.UU., Director de Planeación Estratégica y Productividad, así como Gerente General de la región Intermountain. En 1997 fue nombrado Vicepresidente y Gerente General de Entenmann's, Inc. En 2007, fue nombrado Vicepresidente Ejecutivo de George Weston Bakeries Inc. En enero de 2009, cuando Grupo Bimbo adquirió Weston Foods Inc., fue nombrado Vicepresidente Ejecutivo de BBU.

Jim Nolan es Vicepresidente Ejecutivo de BBU desde abril 2011. Ingresó a Sara Lee en el 2005 como Vicepresidente & CEO de Norte América "foodservice division". Posteriormente del 2007 al 2010 ocupó la posición de CEO de Sara Lee. Fue Presidente & CEO en YoCrunch Company conocida como Breyers Yogurt Company.

Pablo Elizondo Huerta es Director General Adjunto de Grupo Bimbo desde enero de 2008. Tiene estudios de Ingeniería Química por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Ingresó al Grupo en 1977 y ha ocupado diversos puestos, tales como Gerente General de Wonder en la Ciudad de México, Gerente General

de Bimbo en Hermosillo, Director de Organización Latinoamérica, Director General del Corporativo Central, Director General Comercial de Bimbo, S.A. de C.V. y Director General de Bimbo, S.A. de C.V.

Miguel Ángel Espinoza Ramírez es Director General de Organización Latinoamérica desde Abril del 2011. Tiene estudios de Ingeniería Industrial por el Instituto Tecnológico de Chihuahua, cursó el programa en Dirección de Empresas D-1 en el IPADE y el Advanced Management Program en la Universidad de Harvard. Ingresó al Grupo en 1981 y ha ocupado diversos puestos, tales como Gerente General de Dulces y Chocolates Ricolino, Gerente General de Barcel del Norte, Director Administrativo de Organización Barcel, Director General de esa misma empresa, posteriormente es nombrado Director Comercial para Bimbo S.A.

José Manuel González Guzmán es Director General de Bimbo Iberia. Tiene estudios en Administración y Finanzas, así como especialidades en Mercadotecnia y Publicidad en la Universidad Panamericana. Cursó el D1 del IPADE, así como seminarios de estrategias y nuevas tendencias del mercado (CIES). Ingresó a Grupo Bimbo en junio de 1991, ha desempeñado diversos puestos como Ejecutivo, Gerente de Marca y Director de Mercadotecnia. En el Área de Ventas realizó proceso por todos los puestos hasta llegar a Director Comercial Regional en Bajío, posteriormente en Centro Sur, y su último nombramiento fue de Director General de El Globo.

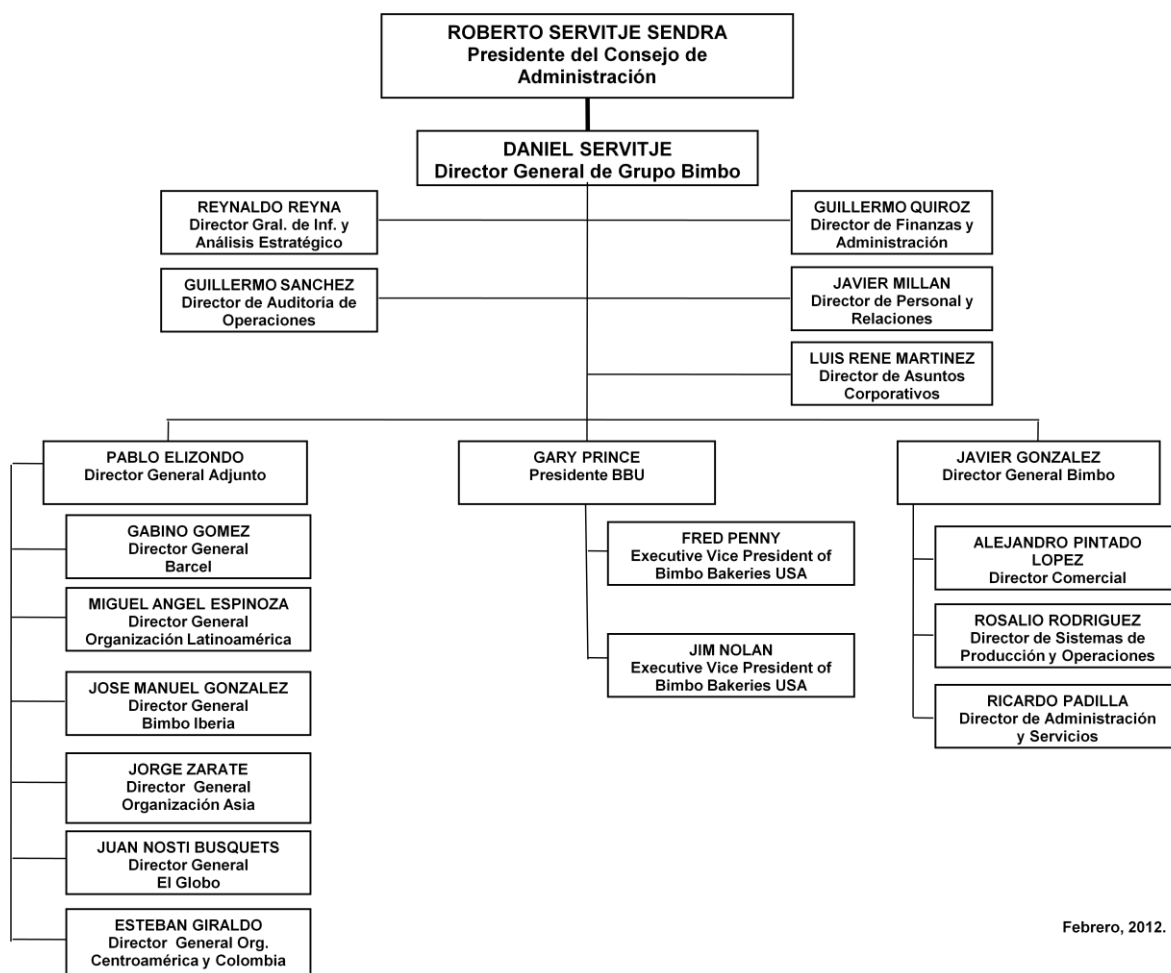
Gabino Gómez Carbajal es Director General de Barcel, S.A. de C.V. desde enero de 2008. Tiene estudios de licenciatura en Mercadotecnia por el ITESM, un posgrado en Alta Dirección de Empresas por el IPADE y un MBA por la Universidad de Miami. Se unió al Grupo en 1981, y entre los principales puestos que ha ocupado se encuentran: Vicepresidente de la División de Desarrollo de Negocios, Subdirector General de Organización Bimbo, Director General de OLA y Director General Comercial de Bimbo, S.A. de C.V.

Jorge Zárate Lupercio es Director de Organización Asia desde octubre de 2006. Es Ingeniero Bioquímico del ITESM, México; cursó el Baking Science & Technology del AIB, EE.UU., el Programa de Alta Dirección en el IAE, Argentina; y un posgrado en Marketing Estratégico en la UCA, Argentina. Ingresó al Grupo en 1987 y ha ocupado posiciones tales como Gerente de Manufactura en Bimbo del Noroeste, Gerente de Operaciones en Bimbo y Marinela, Gerente Corporativo de Planeación y Gerente General de Bimbo de Argentina.

Juan Nosti Busquets es Director General de El Globo desde diciembre de 2011. Tiene estudios de Licenciatura en Mercadotecnia y Maestría en Administración de Empresa por el ITESM. Ingresó a Grupo Bimbo en el año 2000 como Gerente de Grupo Ricolino, fue Gerente de Marketing Galletas, Gerente de Medios y Licencias, Director en Categoría de Galletas Marinela, Director de Marketing Panes Bimbo, adicional estuvo en entrenamiento en Ventas y fue Director de Marketing Bimbo.

Jorge Esteban Giraldo Arango es Director General de la Organización Centroamérica y Colombia desde julio de 2010. Tiene estudios de Ingeniería Electrónica. Ha tomado Cursos de Alta Gerencia en University of Chicago (Londres), Instituto de Empresa-IE (Madrid, Inalde (Bogotá). Ingresó a Grupo Bimbo el 1º de junio de 2004 a cargo de la Gerencia General de Bimbo de Colombia.

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



Febrero, 2012.

Compensación

La compensación a los Consejeros y miembros de los Comités de la Compañía es determinada por la Asamblea General Ordinaria de Accionistas. Dicha compensación, a partir de la Asamblea General Ordinaria de Accionistas celebrada el 10 de abril de 2012, es como sigue: los Consejeros reciben \$42,000 por sesión a la que asistan. Los miembros de los Comités de Prácticas Societarias, Finanzas y Planeación, y de Evaluación y Resultados reciben \$26,000 por sesión a la que asistan. Los miembros del Comité de Auditoría reciben \$52,000. Los funcionarios de la Compañía que también sean Consejeros y/o miembros de algunos de los Comités no tendrán derecho a recibir compensación alguna. En 2011, el monto total correspondiente a la compensación mencionada en este párrafo ascendió a aproximadamente \$4.5.

La compensación pagada a los principales funcionarios por el ejercicio terminado el 31 de diciembre del 2011 ascendió a aproximadamente \$277 millones, lo que representó el 0.4% del total de los gastos generales consolidados de la Compañía. Dicha cantidad incluye los pagos por sueldo, prima vacacional, aguinaldo legal, bonos por avance de metas y bono anual por resultados. Los bonos pagados por la Compañía se determinan en función del desempeño individual de sus colaboradores, mientras que el bono anual por resultados contempla también un factor que está determinado por los resultados financieros alcanzados por la Compañía. El importe antes mencionado incluye la asignación de acciones de BIMBO hecha a los principales funcionarios por el alcance de la meta financiera de Valor Económico Agregado.

Asimismo, el importe acumulado por la Sociedad y sus subsidiarias para planes de pensión de los principales funcionarios asciende a la cantidad de \$243.

Plan de Acciones para Ejecutivos y Directivos

A partir de 2004, está vigente el “Plan Acciones por VEAB (Valor Económico Agregado BIMBO)” para ejecutivos y directivos. Con base en este plan se otorga una asignación anual de acciones de Grupo Bimbo, que puede ir de 40 a 360 días del sueldo base del ejecutivo o directivo, dependiendo del nivel que ocupa en la Compañía. Las acciones se adquieren al valor de mercado y permanecen depositadas en un fideicomiso durante 30 meses y se liberan para su total disposición transcurrido este período. El monto de la asignación y, que se hace a valor de mercado, depende de los resultados financieros de la Compañía.

Órganos Intermedios de Administración

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

Comité de Auditoría

El Comité de Auditoría está conformado por un mínimo de tres consejeros independientes designados por el Consejo de Administración o la Asamblea de Accionistas. El presidente del Comité de Auditoría será designado y/o removido de su cargo, exclusivamente, por la Asamblea General de Accionistas.

El Comité de Auditoría desempeña las actividades en materia de auditoría que establece la LMV, así como aquellas actividades en materia de prácticas societarias que establece la misma ley y que determine el Consejo de Administración. El Comité de Auditoría desempeña, entre otras, las siguientes actividades: a) dar opinión al Consejo de Administración sobre los asuntos que le competan conforme a la LMV; b) evaluar el desempeño de la persona moral que proporcione los servicios de auditoría externa, así como analizar el dictamen, opiniones, reportes o informes que elabore y suscriba el auditor externo; c) discutir los estados financieros de la Sociedad con las personas responsables de su elaboración y revisión, y con base en ello, recomendar o no al Consejo de Administración su aprobación; d) informar al Consejo de Administración la situación que guarda el sistema de control interno y auditoría interna de la Sociedad o de las personas morales que ésta controle; e) elaborar la opinión a que se refiere el artículo 28, fracción IV, inciso c) de la LMV y someterla a consideración del Consejo de Administración para su posterior presentación a la Asamblea de Accionistas; f) apoyar al Consejo de Administración en la elaboración de los informes a que se refiere el artículo 28, fracción IV, incisos d) y e) de la LMV; g) vigilar que las operaciones a que hacen referencia los artículos 28, fracción III y 47 de la LMV, se lleven a cabo ajustándose a lo previsto al efecto en dichos preceptos, así como a las políticas derivadas de los mismos; h) solicitar la opinión de expertos independientes en los casos en que lo juzgue conveniente, para el adecuado desempeño de sus funciones o cuando conforme a la ley se requiera; i) requerir a los principales funcionarios y demás empleados de la Sociedad o de las personas morales que ésta controle, reportes relativos a la elaboración de la información financiera y de cualquier otro tipo que estime necesaria para el ejercicio de sus funciones; j) investigar los posibles incumplimientos de los que tenga conocimiento, a las operaciones, lineamientos y políticas de operación, sistema de control interno y auditoría interna y registro contable, ya sea de la propia Sociedad o de las personas morales que ésta controle; k) recibir observaciones formuladas por accionistas, consejeros, principales funcionarios, empleados y, en general, de cualquier tercero, respecto de los asuntos a que se refiere el inciso anterior, así como realizar las acciones que a su juicio resulten procedentes en relación con tales observaciones; l) solicitar reuniones periódicas con los directivos relevantes, así como la entrega de cualquier tipo de información relacionada con el control interno y auditoría interna de la Sociedad o personas morales que ésta controle; m) informar al Consejo de Administración de las irregularidades importantes detectadas con motivo del ejercicio de sus funciones y, en su caso, de las acciones correctivas adoptadas o proponer las que deban aplicarse; n) convocar a Asambleas de Accionistas y solicitar que se inserten en el orden del día de dichas Asambleas los puntos que estimen pertinentes; o) vigilar que el Director General dé cumplimiento a los acuerdos de las Asambleas de Accionistas y del Consejo de Administración de la Sociedad, conforme a las instrucciones que, en su caso, dicte la propia Asamblea o el referido Consejo; y p) vigilar que se establezcan mecanismos y controles internos que permitan verificar que los actos y operaciones de la Sociedad y de las personas morales que ésta controle, se apeguen a la normativa aplicable, así como implementar metodologías que posibiliten revisar el cumplimiento de lo anterior.

La Asamblea General Ordinaria de Accionistas celebrada el 11 de abril de 2012, ratificó a las siguientes personas como miembros del Comité de Auditoría: Arturo Fernández Pérez, Agustín Irurita Pérez, Ignacio Pérez Lizaur y como presidente, Henry Davis Signoret. En la misma asamblea se nombró miembro de éste comité al señor Thomas Heather Rodríguez.

Con base en los perfiles profesionales de los miembros del Comité de Auditoría, la Compañía considera que varios de dichos miembros pueden considerarse expertos financieros.

Comité de Evaluación y Resultados

El Comité de Evaluación y Resultados está integrado por miembros del Consejo de Administración, quienes son designados por el Consejo de Administración o la Asamblea de Accionistas. Este Comité se encarga de: a) analizar y aprobar la estructura y cualquier forma de compensación que se haga a todos los funcionarios y colaboradores de la Sociedad y sus subsidiarias, así como las políticas generales de compensación de funcionarios y colaboradores de la Sociedad y sus subsidiarias, incluyendo incrementos, reducciones o modificaciones a la compensación, ya sea de manera general o individual, salvo por la del Director General y sus directivos relevantes, facultades que recaen en el Consejo de Administración, previa opinión del Comité de Prácticas Societarias; b) evaluar los resultados de la Sociedad y de sus subsidiarias, así como sus repercusiones en la compensación de funcionarios y colaboradores de la misma; c) analizar y, en su caso, opinar en relación con los tabuladores salariales aplicables a los funcionarios y colaboradores de la Sociedad y sus subsidiarias, incluyendo planes de compensación y promoción anuales, y criterios para los planes de pensión; d) solicitar la opinión de expertos independientes en los casos en que lo juzgue conveniente, para el adecuado desempeño de sus funciones; e) requerir a los directivos relevantes y demás colaboradores de la Sociedad o de sus subsidiarias, cualquier tipo de reporte que estime necesario para el ejercicio de sus funciones; f) fungir como órgano de consulta para el Consejo de Administración en relación con todo lo relativo al personal de la Sociedad y sus subsidiarias; y g) coordinar actividades relacionadas con los otros comités de la Sociedad, cuando así lo requiera el caso.

Mediante sesión del Consejo de Administración celebrada el 19 de [abril] de 2012, se ratificó a las siguientes personas como miembros Comité de Evaluación y Resultados, y que actualmente desempeñan sus cargos: [Roberto Servitje Sendra, Javier de Pedro Espínola, , Daniel Servitje Montull, y como presidente, Raúl Obregón del Corral.]

Con base en los perfiles profesionales de los miembros del Comité de Evaluación y Resultados, la Compañía considera que varios de dichos miembros pueden considerarse expertos financieros.

Comité de Finanzas y Planeación

El Comité de Finanzas y Planeación está formado por miembros del Consejo de Administración, quienes son designados por el Consejo de Administración o por la Asamblea de Accionistas. El Comité de Finanzas y Planeación tiene las siguientes facultades: a) analizar y someter a la aprobación del Consejo de Administración, la evaluación de las estrategias de largo plazo y presupuestos, así como las principales políticas de inversión y financiamiento de la Sociedad; b) por delegación expresa del Consejo de Administración, podrá aprobar: (i) operaciones que impliquen la adquisición o enajenación de bienes con valor igual o menor al tres por ciento de los activos consolidados de la Sociedad; (ii) el otorgamiento de garantías o la asunción de pasivos por un monto total igual o menor al tres por ciento de los activos consolidados de la Sociedad; (iii) inversiones en valores de deuda o en instrumentos bancarios, que superen el tres por ciento de los activos consolidados de la Sociedad, siempre que se realicen conforme a las políticas que al efecto apruebe el propio Consejo; c) proponer y, en su caso, evaluar y revisar, periódicamente, políticas para el manejo de la tesorería de la Sociedad y sus subsidiarias; d) solicitar la opinión de expertos independientes en los casos en que lo juzgue conveniente, para el adecuado desempeño de sus funciones; e) requerir a los directivos relevantes y demás colaboradores de la Sociedad o de sus subsidiarias, reportes relativos a la elaboración de la información financiera y de cualquier otro tipo que estime necesaria para el ejercicio de sus funciones; f) fungir como órgano de consulta para el Consejo de Administración en todo lo relativo a las funciones anteriormente mencionadas, incluyendo la materia financiera, así como en relación con la revisión y recomendación de proyectos de inversión y/o diversificación de la Sociedad y sus subsidiarias, vigilando su

congruencia y rentabilidad. Asimismo, coordinará actividades relacionadas con los otros comités de la Sociedad, cuando así lo requiera el caso.

Mediante sesión del Consejo de Administración celebrada el 19 de [abril] de 2012, se ratificó a las siguientes personas como miembros del Comité de Finanzas y Planeación: [Ricardo Guajardo Touché, Mauricio Jorba Servitje, Raúl Obregón del Corral, Guillermo Quiroz Abed, Lorenzo Sendra Mata, Daniel Servitje Montull, y como presidente, José Ignacio Mariscal Torroella].

Con base en los perfiles profesionales de los miembros del Comité de Evaluación y Resultados, la Compañía considera que varios de dichos miembros pueden considerarse expertos financieros.

Accionistas Principales

A la fecha del presente Reporte Anual están autorizadas 4,703,200,000 acciones Serie "A", ordinarias, nominativas, sin expresión de valor nominal, representativas del capital social, inscritas en el RNV y que cotizan en la BMV desde 1980 con la clave de pizarra "BIMBO".

Salvo por el Sr. Roberto Servitje Sendra, ninguno de los consejeros o directivos relevantes de la Compañía tiene una participación individual directa en el capital social de BIMBO mayor al 1%.

Las sociedades que se mencionan a continuación mantienen una participación de aproximadamente el 67% en el capital social de BIMBO. La siguiente tabla muestra la información referente a la tenencia de los Accionistas Principales, según el Libro de Accionistas de la Compañía al 20 de abril de 2012:

Nombre	No. de acciones	% del Capital Social
Normaciel, S.A. de C.V. ^(a)	1,756,513,140	37.3
Promociones Monser, S.A. de C.V. ^(b)	540,418,544	11.5
Banco Nacional de México, S.A. como fiduciario	263,280,212	5.6
Philae, S.A. de C.V.	232,692,104	5.0
Distribuidora Comercial Senda, S.A. de C.V.	174,960,000	3.7
Marlupag, S.A. de C.V.	161,213,536	3.4
Otros	1,574,122,464	33.5%
Total	4,703,200,000	100%

a. Sin haberlo verificado de manera independiente, es del conocimiento de BIMBO que ésta es una sociedad controlada por el Sr. Daniel Servitje Montull, Director General de Grupo Bimbo, y miembros de su familia.

b. Sin haberlo verificado de manera independiente, es del conocimiento de BIMBO que ésta es una sociedad controlada por la familia Jorba Servitje.

Hasta donde es del conocimiento de BIMBO y con base en la información anterior, ninguna persona ejerce control, influencia significativa o poder de mando (según dichos conceptos se definen en la Ley del Mercado de Valores) en BIMBO, salvo por los señores Roberto Servitje Sendra, Presidente del Consejo de Administración, y Daniel Servitje Montull, Director General.

d) ESTATUTOS SOCIALES Y OTROS CONVENIOS

Con fecha 30 de diciembre de 2005 se publicó en el *Diario Oficial de la Federación* la nueva Ley del Mercado de Valores, misma que entró en vigor el 28 de junio de 2006, y a cuyos preceptos quedaron conformados los Estatutos de BIMBO en virtud de la Asamblea Extraordinaria de Accionistas llevada a cabo el día 14 de noviembre de 2006. En dicha asamblea se aprobó, entre otras cosas, la reforma integral de los Estatutos, la cual quedó protocolizada mediante la escritura pública No. 30,053 del 16 de noviembre de 2006, otorgada ante la fe de la Licenciada Ana de Jesús Jiménez Montañez, titular de la Notaría Pública número 146 del Distrito Federal, e inscrita en el Registro Público de Comercio de esta ciudad bajo el folio mercantil No. 9506,

de fecha 6 de diciembre de 2006. Con la reforma a los Estatutos, la Compañía se ajustó a la legislación vigente en materia bursátil.

Entre las modificaciones más relevantes se encuentran las relativas a la constitución del régimen aplicable a las sociedades anónimas bursátiles (cuyas acciones se encuentran listadas en la BMV) para mejorar su organización y funcionamiento, así como su régimen de responsabilidades.

1. Derechos que Confieren las Acciones

Los tenedores de las acciones de la Serie "A" tienen derecho a un voto en las Asambleas Generales Ordinarias y Extraordinarias de Accionistas. Sin que a la fecha existan acciones de este tipo, la Compañía podrá emitir, conforme a la LMV, acciones sin voto y/o de voto limitado. En su caso, los tenedores de las acciones de la Serie "A" no podrán concurrir a las Asambleas Especiales que celebren los tenedores de las acciones sin voto y/o de voto limitado y tampoco tienen derecho de voto en las Asambleas Especiales de los tenedores de las acciones sin voto y/o de voto limitado.

En su caso, los tenedores de las acciones de voto limitado, tendrían derecho de asistir y votar a razón de un voto por cada acción única y exclusivamente en las Asambleas Especiales de tenedores de dichas acciones y en las Asambleas Generales Extraordinarias de Accionistas que se reuniesen para tratar cualquiera de los siguientes asuntos: a) transformación de la Sociedad; b) fusión con otra sociedad o sociedades, cuando la Sociedad sea la parte fusionada; c) cancelación de la inscripción de las acciones de voto limitado en el RNV y en bolsas de valores nacionales o extranjeras en las que se encuentren registrados, excepto en sistemas de cotización u otros mercados no organizados como bolsas de valores; y d) cualquier otro que la LMV disponga.

En su caso, los tenedores de las acciones de voto limitado no podrían concurrir a las Asambleas Generales Ordinarias, salvo por los casos expresamente previstos por la LMV. Tampoco podrían concurrir a las Asambleas Generales Extraordinarias de Accionistas que se celebran para tratar asuntos en los cuales no tengan derecho de voto.

Además, los accionistas titulares de acciones, incluso de voto limitado o restringido, que en lo individual o en conjunto tengan el diez por ciento (10%) del capital social de la Sociedad tendrán los derechos que les confieren los Estatutos y la Ley General de Sociedades Mercantiles.

Los Accionistas titulares de acciones sin derecho a voto tendrán los derechos que les otorgue la LMV.

2. Derechos de Preferencia y Aumentos de Capital

En los aumentos del capital social, los accionistas de la Sociedad tendrán, en proporción al número de acciones en propiedad de dichos accionistas de una serie respecto del número total de acciones emitidas y suscritas de dicha serie con anterioridad al incremento, preferencia para suscribir un número de acciones suficiente que les permita mantener su tenencia accionaria, excepto por: (i) las emisiones de acciones que se hagan conforme al artículo 53 de la LMV; (ii) las acciones propias adquiridas que se conviertan en acciones de tesorería y se coloquen entre el público inversionista conforme a dicha Ley; (iii) las que resulten de la conversión de obligaciones o cualesquier otros instrumentos de deuda, de capital o que tengan las características de ambos que emita la Sociedad en acciones, previa autorización de la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas; (iv) fusión de la Sociedad; y (v) el caso de cualquier aumento de capital por suscripción y pago en efectivo o en especie o por capitalización de pasivos, en que la Sociedad no estará obligada a obtener que las acciones de ninguna serie o tipo, o cualesquier valores extranjeros que las representen, queden registrados con las autoridades distintas a las autoridades de valores de los Estados Unidos Mexicanos y, en tal sentido, la Sociedad no estará obligada a aceptar la suscripción y pago que hagan accionistas si tal aceptación resulta en alguna obligación a cargo de la Sociedad en los términos que se señalan.

El derecho de preferencia consignado en el párrafo anterior lo ejercerán los accionistas en un término que no será menor a 15 días naturales siguientes a la fecha de la publicación en el Diario Oficial de la Federación y en cualquier periódico diario de los de mayor circulación del domicilio social, del acuerdo de la Asamblea que

hubiere decretado el aumento de capital. Este derecho de preferencia se ejercerá de acuerdo con las normas que al efecto establezca el Consejo de Administración.

La Sociedad no podrá emitir nuevas acciones hasta que las anteriores hayan sido totalmente pagadas, sin perjuicio de las disposiciones aplicables a la emisión de acciones no suscritas, y salvo que las acciones previamente emitidas estén destinadas por resolución de la Asamblea que aprobó su emisión, a satisfacer cualesquier obligaciones a cargo de la Sociedad que hayan aprobado los Accionistas.

El Consejo de Administración queda facultado para ofrecer para suscripción y pago a terceros las acciones no suscritas por los Accionistas después de la expiración del plazo establecido en los párrafos que anteceden para el ejercicio del derecho de preferencia, en los aumentos de capital que sean decretados, en el entendido de que el precio al cual se ofrezcan las acciones no podrá ser menor al que hubieren sido ofrecidas a los Accionistas de la Sociedad para suscripción y pago.

3. Asambleas de Accionistas y Derechos de Voto

En términos de los Estatutos, las Asambleas de Accionistas pueden ser Extraordinarias, Ordinarias y Especiales. Las Asambleas Generales Extraordinarias de Accionistas son aquéllas que se reúnen para tratar cualesquiera de los asuntos a que se refiere el artículo 182 de la Ley General de Sociedades Mercantiles o aquéllas que se reúnan para acordar la cancelación de la inscripción de acciones de la Compañía en el RNV y en otras bolsas de valores nacionales o extranjeras en las que se encuentren registradas, excepto sistemas de cotización u otros mercados no organizados como bolsas de valores. Son Asambleas Generales Ordinarias todas aquéllas que se reúnen para tratar asuntos que no sean competencia de las Asambleas Generales Extraordinarias y en específico aquéllas que se reúnan para tratar los asuntos a que se refieren los artículos 180 y 181 de la Ley General de Sociedades Mercantiles. Las Asambleas Especiales son aquéllas que se reúnen para tratar asuntos que puedan afectar los derechos de una sola serie de acciones y estarán sujetas a las disposiciones aplicables a las Asambleas Generales Extraordinarias. Las Asambleas Generales Ordinarias, así como, en su caso, las Especiales de Accionistas tenedores de acciones de voto limitado, deberán celebrarse cuando menos una vez al año, y en el caso de las Especiales, dicha Asamblea deberá celebrarse con anterioridad a la fecha de celebración de la Asamblea General Anual Ordinaria de Accionistas. Las Asambleas Generales Extraordinarias se reunirán siempre que haya que tratar alguno de los asuntos materia de dichas Asambleas.

En términos de lo dispuesto por los Estatutos y por la legislación mexicana, para que una Asamblea General Ordinaria de Accionistas se considere legalmente reunida por virtud de primera convocatoria, deberá estar representado en la Asamblea por lo menos el cincuenta por ciento (50%) de las acciones ordinarias y sus resoluciones serán válidas cuando se tomen por mayoría de votos de las acciones representadas en la Asamblea. En el caso de segunda o ulterior convocatoria, las Asambleas Generales Ordinarias de Accionistas podrán celebrarse válidamente cualquiera que sea el número de acciones ordinarias representadas en la Asamblea y sus resoluciones serán válidas cuando se tomen por mayoría de votos de las acciones representadas en la misma.

Para que una Asamblea General Extraordinaria de Accionistas que se reúna para tratar asuntos en los que las acciones de voto limitado no tengan derecho de voto, se considere legalmente reunida por virtud de primera convocatoria, deberá estar representado en ella, por lo menos el setenta y cinco por ciento (75%) de las acciones ordinarias y sus resoluciones serán válidas cuando se tomen por el voto favorable de las acciones que representen cuando menos el cincuenta por ciento (50%) de las acciones ordinarias de la Sociedad. En caso de segunda o ulterior convocatoria, las Asambleas Extraordinarias de Accionistas que se reúnan para tratar asuntos en las que las acciones de voto limitado no tengan derecho de voto, podrán celebrarse válidamente si en ellas está representado, cuando menos, el cincuenta por ciento (50%) de las acciones ordinarias de la Sociedad y sus resoluciones serán válidas cuando se tomen por el voto favorable de las acciones que representen, cuando menos, el cincuenta por ciento (50%) de las acciones ordinarias de la Sociedad.

Para que, en su caso, una Asamblea Especial convocada para tratar asuntos concernientes a las acciones de voto limitado se considere legalmente reunida por virtud de primera convocatoria, deberá estar representada en ella por lo menos el setenta y cinco por ciento (75%) de las acciones de voto limitado, y sus resoluciones serán válidas cuando se tomen por el voto favorable de acciones que representen cuando menos, el cincuenta

por ciento (50%) de las acciones de voto limitado. En el caso de segunda o ulterior convocatoria, las Asambleas Especiales de Accionistas podrán celebrarse válidamente si en ellas está representado, cuando menos, el cincuenta por ciento (50%) de las acciones de voto limitado, y sus resoluciones serán válidas cuando se tomen por el voto favorable de acciones que representen, cuando menos, el cincuenta por ciento (50%) de las acciones de voto limitado.

Las convocatorias para Asambleas de Accionistas deberán ser hechas por el Presidente del Consejo de Administración o de los comités que lleven a cabo las funciones en materia de prácticas societarias y de auditoría, o por el Secretario del Consejo de Administración o su suplente. Sin embargo, los tenedores de acciones con derecho a voto, incluso en forma limitada o restringida, que representen cuando menos el diez por ciento (10%) del capital social podrán solicitar que se convoque a una Asamblea General de Accionistas en los términos señalados en el artículo 50 de la LMV. Cualquier accionista dueño de una acción tendrá el derecho de solicitar por escrito al Consejo de Administración o a los presidentes de los comités que realicen las funciones en materia de auditoría y de prácticas societarias, que convoquen a una Asamblea General de Accionistas en cualquiera de los casos a que se refiere el artículo 185 de la Ley General de Sociedades Mercantiles. Si no se hiciese la convocatoria dentro de los 15 días siguientes a la fecha de la solicitud, dicha convocatoria la hará un juez competente del domicilio de la Sociedad, previo traslado de solicitud en cuestión al Consejo de Administración.

Serán admitidos en las Asambleas los Accionistas o sus representantes que, por lo menos con cuarenta y ocho (48) horas anteriores a la fecha y hora señaladas para la Asamblea, contadas en días hábiles, exhiban sus títulos de acciones y/o constancias sobre los títulos de las acciones depositadas en una institución para el depósito de valores que gocen de concesión respectiva, en los términos de la LMV. Dichas constancias serán canjeadas por una certificación expedida por la Sociedad en la que se hará constar el nombre y el número de acciones que el Accionista represente. Dichas certificaciones servirán como tarjetas de admisión para las Asambleas. Los miembros del Consejo de Administración, el director general y la persona física designada por la persona moral que proporcione los servicios de auditoría externa, podrán asistir a las Asambleas de Accionistas de la Sociedad.

Los Accionistas de la Sociedad podrán ser representados en las Asambleas de Accionistas por personas que acrediten su personalidad mediante formularios de poderes que elabore la Sociedad y ponga a su disposición a través de los intermediarios del mercado de valores o en la propia Sociedad, con por lo menos quince (15) días naturales de anticipación a la celebración de cada Asamblea. Dichos formularios deberán cumplir con los requisitos que determine la LMV y sus disposiciones complementarias.

4. Derechos de las Minorías de Accionistas

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

Los Accionistas titulares de acciones con derecho de voto, incluso limitado o restringido, que en lo individual o en conjunto tengan el diez por ciento (10%) del capital social de la Sociedad tendrán derecho a: a) designar en Asamblea General de Accionistas un consejero y a su respectivo suplente. Tal designación, sólo podrá revocarse por los demás Accionistas cuando a su vez se revoque el nombramiento de todos los demás Consejeros, en cuyo caso las personas sustituidas no podrán ser nombradas con tal carácter durante los doce meses inmediatos siguientes a la fecha de revocación; b) requerir al presidente del Consejo o de los comités que lleven a cabo las funciones en materia de prácticas societarias y de auditoría, en cualquier momento, se convoque a una Asamblea General de Accionistas, sin que al efecto resulte aplicable el porcentaje señalado en el artículo 184 de la Ley General de Sociedades Mercantiles, c) solicitar que se aplase la votación por tres (3) días naturales de cualquier asunto respecto del cual no se consideren suficientemente informados, ajustándose a los términos y condiciones señalados en el artículo 50 de la LMV.

5. Limitación para adquirir acciones

Las personas morales que sean controladas por BIMBO, en términos de la LMV, no podrán adquirir, directa o indirectamente, acciones representativas del capital social de la Sociedad a la que se encuentren vinculadas o títulos de crédito que representen dichas acciones.

6. Recompra por parte de BIMBO de sus propias acciones

Conforme a sus Estatutos, BIMBO puede adquirir acciones representativas de su propio capital social a través de la bolsa de valores, al precio corriente en el mercado, en los términos del artículo 56 de la LMV.

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

7. Cancelación de la Inscripción de Acciones

La cancelación de la inscripción de las acciones de la Sociedad en el RNV, sea por solicitud de la propia Sociedad o por resolución que adopte la CNBV, se llevará a cabo en los términos de la LMV y sus disposiciones complementarias.

8. Órganos Intermediarios de Administración

Conforme a los Estatutos, la Compañía cuenta con tres diferentes órganos intermediarios de administración, los cuales auxilian al Consejo de Administración en la administración de la Sociedad. Dichos órganos son: el Comité de Auditoría, el Comité de Finanzas y Planeación, y el Comité de Evaluación y Resultados ver "Administración - Administradores y Accionistas".

9. Otros Contratos y Convenios

De conformidad con los Estatutos de la Compañía, cualquier transmisión de acciones que signifique el tres por ciento (3%) o más de las acciones con derecho a voto emitidas por la Compañía que pretenda realizar un accionista por sí solo o sumado a operaciones anteriores, o por un grupo de accionistas vinculados entre sí, podrá realizarse solamente previa autorización del Consejo de Administración. En caso de que el Consejo de Administración niegue la autorización, designará uno o más compradores de las acciones, quienes deberán pagar a la parte interesada el precio registrado en la BMV. En caso de que las acciones no estén inscritas en el RNV, el precio que se pague se determinará conforme al precio corriente en el mercado, de conformidad con la Ley General de Sociedades Mercantiles.

El 9 de abril de 2008 la Compañía informó al público inversionista, que recibió una notificación de sus accionistas Normaciel, S.A. de C.V., Marlupag, S.A. de C.V., Promociones Monser, S.A. de C.V., Distribuidora Comercial Senda, S.A. de C.V., y Philae, S.A. de C.V., propietarias de aproximadamente el 61% de las acciones en circulación de la Compañía, informando que han celebrado un Convenio de Accionistas, por medio del cual se otorgan recíprocamente, durante los próximos siete años, el derecho al tanto para la adquisición de las acciones de Grupo Bimbo de las que son propietarios. Asimismo, Normaciel, S.A. de C.V., otorga a las demás sociedades antes mencionadas, el derecho de venta conjunta, en el caso de venta de sus acciones a un tercero.

A la fecha del presente Reporte Anual no existen entre los accionistas otros convenios que tengan por efecto retrasar, prevenir, diferir o hacer más oneroso el cambio de control de la Compañía, o convenios como aquellos que se señalan en el artículo 16, fracción VI de la LMV, ni que limiten los derechos corporativos que confieren las acciones.

De igual manera, a la fecha del presente Reporte Anual, no existen cláusulas estatutarias o acuerdos entre accionistas que limiten o restrinjan al Consejo de Administración de la Compañía o a sus accionistas.

5) MERCADO DE CAPITALES

a) ESTRUCTURA ACCIONARIA

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

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

b) COMPORTAMIENTO DE LA ACCIÓN EN EL MERCADO DE VALORES

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

Anual	Pesos por acción Serie "A"			Volumen de operación de acciones Serie "A"
	Máximo	Mínimo	Cierre	
2008	18.00	12.45	14.58	461,177,200
2009	22.99	9.98	21.64	571,582,400
2010	27.41	20.56	26.36	606,156,400
2011	28.47	23.07	28.47	577,729,900

Trimestral	Pesos por acción Serie "A"			Volumen de operación de acciones Serie "A"
	Máximo	Mínimo	Cierre	
1T08	16.88	13.80	16.00	104,418,400
2T08	18.00	15.75	16.80	123,115,200
3T08	17.88	15.25	17.18	78,271,200
4T08	17.20	12.45	14.58	155,372,400
1T09	15.03	9.98	13.15	221,587,600
2T09	18.11	13.00	17.49	200,339,600
3T09	19.41	16.00	18.76	186,764,800
4T09	22.99	18.22	21.64	228,156,000
1T10	27.20	20.56	27.20	198,866,400
2T10	27.41	22.20	22.99	212,834,000
3T10	25.19	22.40	23.08	176,609,600
4T10	27.01	23.04	26.36	286,156,800
1T11	26.61	23.07	25.05	134,507,200
2T11	28.00	24.80	27.13	141,288,900
3T11	28.24	23.54	26.39	167,709,700
4T11	28.47	26.08	28.47	134,224,100

Mensual	Pesos por acción Serie "A"			Volumen de operación de acciones Serie "A"
	Máximo	Mínimo	Cierre	
Diciembre 2010	27.01	25.85	26.36	82,960,400
Enero 2011	26.61	25.48	25.61	38,732,000
Febrero 2011	26.00	23.39	23.55	50,845,200
Marzo 2011	25.05	23.07	25.05	44,930,000
Abril 2011	25.68	24.96	25.40	35,842,500
Mayo 2011	27.09	24.80	26.92	55,760,200
Junio 2011	28.00	26.38	27.13	49,686,200
Julio 2011	28.24	25.93	28.24	39,399,500
Agosto 2011	28.09	23.54	24.17	79,485,000
Septiembre 2011	26.39	23.64	26.39	48,825,200
Octubre 2011	28.25	26.19	27.41	39,726,900
Noviembre 2011	28.11	26.08	28.11	52,567,200
Diciembre 2011	28.47	26.44	28.47	41,930,000


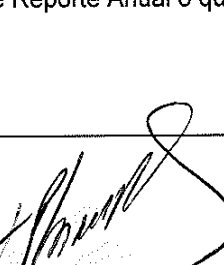
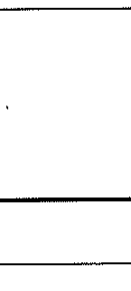
Fuente: Bloomberg: Datos ajustados el Split 4:1 llevado a cabo el 29 de abril de 2011.

c) FORMADOR DE MERCADO

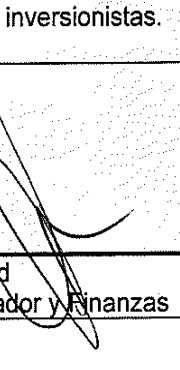

A partir del 2 de marzo de 2011, Acciones y Valores, S.A. de C.V, Casa de Bolsa opera como formador de mercado para las acciones con la clave de cotización BIMBO, tipo de serie A y con el código ISIN MXP495211262 listadas en la Bolsa Mexicana de Valores, La duración del contrato es de seis meses contados a partir de la fecha de renovación del contrato.

6) PERSONAS RESPONSABLES

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

	
<p>Daniel Servitje Montul Director General</p>	<p>Guillermo Quiroz Abed Director de Administrador y Finanzas</p>
	
<p>Luis Miguel Briola Clément Director Jurídico</p>	

El suscrito manifiesta bajo protesta de decir verdad que los estados financieros de Grupo Bimbo, S.A.B. de C.V. y subsidiarias que contiene el presente Reporte Anual (ver 7) b) Estados Financieros Auditados) fueron dictaminados de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas en México. Asimismo, manifiesta que, dentro del alcance del trabajo realizado para dictaminar los estados financieros antes mencionados, no tiene conocimiento de información financiera relevante que haya sido omitida o falseada en este Reporte Anual o que el mismo contenga información que pudiera inducir a error a los inversionistas.

	
<p>C.P.C. Jorge Federico Alamillo Sotomayor Auditor Externo Socio de Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C. Miembro de Deloitte Touche Tohmatsu Limited</p>	<p>C.P.C. Luis Javier Fernández Barragán Apoderado Legal Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C. Miembro de Deloitte Touche Tohmatsu Limited</p>

México, D. F., a 20 de marzo de 2012.

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

En mi carácter de presidente del Comité de Auditoría (el “Comité”) de “Grupo Bimbo, S. A. B. de C. V.”, (la “Sociedad”), y en cumplimiento a lo dispuesto en el inciso e), fracción II del Artículo 42 de la Ley del Mercado de Valores, rindo a ustedes la opinión del Comité respecto al contenido del informe del Director General en relación con la situación financiera y los resultados de la Sociedad por el año terminado el 31 de diciembre de 2011.

En la opinión del Comité, las políticas y criterios contables y de información seguidos por la Sociedad y considerados en la preparación de la información financiera consolidada, son adecuados y suficientes y acordes a las normas de información financiera mexicanas. Por lo tanto, la información financiera consolidada presentada por el Director General refleja en forma razonable la situación financiera y los resultados de la Sociedad al 31 de diciembre de 2011.

Atentamente,



Henry Davis Signoret

Presidente del Comité de Auditoría de
Grupo Bimbo, S. A. B. de C. V.

7) ANEXOS

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

- a) Opinión del Comité de Auditoría al Informe del Director General correspondiente al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2011.
- b) Estados Financieros Auditados por los ejercicios terminados el 31 de diciembre de 2011 y 2010.
- c) Informe del Comité de Auditoría correspondiente al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2011.

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

Estados financieros consolidados por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2011 y 2010 y Dictamen de los auditores independientes del 26 de marzo de 2012

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

Dictamen de los auditores independientes y estados financieros consolidados 2011 y 2010

<i>Contenido</i>	<i>Página</i>
Dictamen de los auditores independientes	1
Balances generales consolidados	2
Estados consolidados de resultados	3
Estados consolidados de variaciones en el capital contable	4
Estados consolidados de flujos de efectivo	5
Notas a los estados financieros consolidados	6

Dictamen de los auditores independientes al Consejo de Administración y Accionistas de Grupo Bimbo, S. A. B. de C. V.

Hemos examinado los balances generales consolidados de Grupo Bimbo, S. A. B. de C. V. y Subsidiarias (la Compañía) al 31 de diciembre de 2011 y 2010, y los estados consolidados de resultados, de variaciones en el capital contable y de flujos de efectivo, que les son relativos, por los años que terminaron en esas fechas. Dichos estados financieros son responsabilidad de la administración de la Compañía. Nuestra responsabilidad consiste en expresar una opinión sobre los mismos con base en nuestras auditorías.

Nuestros exámenes fueron realizados de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas en México, las cuales requieren que la auditoría sea planeada y realizada de tal manera que permita obtener una seguridad razonable de que los estados financieros no contienen errores importantes, y de que están preparados de acuerdo con las normas de información financiera mexicanas. 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 las normas de información financiera utilizadas, de las estimaciones significativas efectuadas por la administración y de la presentación de los estados financieros tomados en su conjunto. Consideramos que nuestros exámenes proporcionan una base razonable para sustentar nuestra opinión.

En nuestra opinión, los estados financieros consolidados antes mencionados presentan razonablemente, en todos los aspectos importantes, la situación financiera de Grupo Bimbo, S. A. B. de C. V. y Subsidiarias al 31 de diciembre de 2011 y 2010, y los resultados de sus operaciones, las variaciones en el capital contable y los flujos de efectivo, por los años que terminaron en esas fechas, de conformidad con las normas de información financiera mexicanas.

Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S. C.
Miembro de Deloitte Touche Tohmatsu Limited



C. P. C. Jorge Alamillo Sotomayor

26 de marzo de 2012

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

Balances generales consolidados

Al 31 de diciembre de 2011 y 2010

(En millones de pesos)

Activo	2011	2010
Activo circulante:		
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 3,966	\$ 3,325
Cuentas y documentos por cobrar, neto	17,298	13,118
Inventarios, neto	4,980	3,132
Pagos anticipados	766	457
Instrumentos financieros derivados	18	145
Depósitos en cuentas de garantía de instrumentos financieros derivados	470	35
Activos disponibles para la venta	703	-
Total del activo circulante	<u>28,201</u>	<u>20,212</u>
Cuentas por cobrar a largo plazo a operadores independientes	1,589	2,140
Inmuebles, maquinaria y equipo, neto	43,639	32,028
Inversión en acciones de compañías asociadas y otras inversiones permanentes	1,803	1,553
Instrumentos financieros derivados	417	393
Impuestos a la utilidad diferidos	4,340	1,539
Activos intangibles, neto	26,577	19,435
Crédito mercantil	31,070	20,269
Otros activos, neto	<u>3,849</u>	<u>1,500</u>
Total	<u>\$ 141,485</u>	<u>\$ 99,069</u>
Pasivo y capital contable		
Pasivo circulante:		
Porción circulante de la deuda a largo plazo	\$ 4,042	\$ 1,624
Cuentas por pagar a proveedores	9,090	5,954
Otras cuentas por pagar y pasivos acumulados	11,073	6,302
Cuentas por pagar a partes relacionadas	904	802
Impuesto sobre la renta	719	624
Participación de los trabajadores en las utilidades	756	709
Instrumentos financieros derivados	222	-
Total del pasivo circulante	<u>26,806</u>	<u>16,015</u>
Deuda a largo plazo	42,161	31,586
Instrumentos financieros derivados	1,961	231
Beneficios a empleados y previsión social	15,655	4,621
Participación de los trabajadores en las utilidades diferida	182	249
Impuestos a la utilidad diferidos	997	622
Otros pasivos a largo plazo	<u>3,298</u>	<u>1,208</u>
Total del pasivo	<u>91,060</u>	<u>54,532</u>
Capital contable:		
Capital social	8,006	8,006
Reserva para recompra de acciones	754	759
Utilidades retenidas	40,187	35,505
Efecto de conversión de operaciones extranjeras	(228)	(541)
Variación neta de la pérdida por realizar de instrumentos de cobertura de flujos de efectivo	<u>(354)</u>	<u>(19)</u>
Participación controladora	48,365	43,710
Participación no controladora	<u>2,060</u>	<u>827</u>
Total del capital contable	<u>50,425</u>	<u>44,537</u>
Total	<u>\$ 141,485</u>	<u>\$ 99,069</u>

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

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

Estados consolidados de resultados

Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2011 y 2010

(En millones de pesos, excepto la utilidad básica por acción ordinaria)

	2011	2010
Ventas netas	\$ 133,712	\$ 117,163
Costo de ventas	<u>65,255</u>	<u>55,317</u>
Utilidad bruta	<u>68,457</u>	<u>61,846</u>
Gastos generales:		
Distribución y venta	47,465	42,914
Administración	<u>9,841</u>	<u>7,520</u>
	<u>57,306</u>	<u>50,434</u>
Utilidad después de gastos generales	11,151	11,412
Otros gastos, neto	1,175	969
Resultado integral de financiamiento:		
Intereses pagados, neto	2,065	2,574
(Ganancia) pérdida cambiaria, neta	(651)	94
Ganancia por posición monetaria	<u>(123)</u>	<u>(45)</u>
	1,291	2,623
Participación en los resultados de compañías asociadas	<u>51</u>	<u>87</u>
Utilidad antes de impuestos a la utilidad	8,736	7,907
Impuestos a la utilidad	<u>3,076</u>	<u>2,363</u>
Utilidad neta consolidada	<u>\$ 5,660</u>	<u>\$ 5,544</u>
Participación controladora	<u>\$ 5,329</u>	<u>\$ 5,395</u>
Participación no controladora	<u>\$ 331</u>	<u>\$ 149</u>
Utilidad básica por acción ordinaria	<u>\$ 1.13</u>	<u>\$ 1.15</u>
Promedio ponderado de acciones en circulación, expresado en miles de acciones	<u>4,703,200</u>	<u>4,703,200</u>

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

Estados consolidados de variaciones en el capital contable

Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2011 y 2010

(En millones de pesos)

	Capital social	Reserva para recompra de acciones	Utilidades retenidas	Efecto de conversión de operaciones extranjeras	Variación neta de la pérdida por realizar de instrumentos de cobertura de flujos de efectivo	Total de participación controladora	Participación no controladora	Total del capital contable
Saldos al 1 de enero de 2010	\$ 8,006	\$ 759	\$ 30,698	\$ 675	\$ (34)	\$ 40,104	\$ 853	\$ 40,957
Dividendos decretados	-	-	(588)	-	-	(588)	(126)	(714)
Saldos antes de utilidad integral	8,006	759	30,110	675	(34)	39,516	727	40,243
Utilidad neta consolidada del año	-	-	5,395	-	-	5,395	149	5,544
Variación neta de la pérdida por realizar de instrumentos de cobertura de flujos de efectivo	-	-	-	-	15	15	-	15
Efectos de conversión del año de operaciones extranjeras	-	-	-	(1,216)	-	(1,216)	(49)	(1,265)
Utilidad integral	-	-	5,395	(1,216)	15	4,194	100	4,294
Saldos al 31 de diciembre de 2010	8,006	759	35,505	(541)	(19)	43,710	827	44,537
Efecto de consolidación de entidades de interés variable	-	-	-	-	-	-	974	974
Dividendos decretados	-	-	(647)	-	-	(647)	(126)	(773)
Disminución a la reserva para recompra de acciones	-	(5)	-	-	-	(5)	-	(5)
Saldos antes de utilidad integral	8,006	754	34,858	(541)	(19)	43,058	1,675	44,733
Utilidad neta consolidada del año	-	-	5,329	-	-	5,329	331	5,660
Variación neta de la pérdida por realizar de instrumentos de cobertura de flujos de efectivo	-	-	-	-	(335)	(335)	-	(335)
Efectos de conversión del año de operaciones extranjeras	-	-	-	313	-	313	54	367
Utilidad integral	-	-	5,329	313	(335)	5,307	385	5,692
Saldos al 31 de diciembre de 2011	\$ 8,006	\$ 754	\$ 40,187	\$ (228)	\$ (354)	\$ 48,365	\$ 2,060	\$ 50,425

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

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

Estados consolidados de flujos de efectivo

Por los años que terminaron al 31 de diciembre de 2011 y 2010

(En millones de pesos)

	2011	2010
Actividades de operación:		
Utilidad antes de impuestos a la utilidad	\$ 8,736	\$ 7,907
Partidas relacionadas con actividades de inversión:		
Depreciación y amortización	4,225	4,075
Pérdida en venta de inmuebles, maquinaria y equipo	72	175
Participación en las utilidades de compañías asociadas	(51)	(87)
Deterioro de activos de larga duración	332	19
Partidas relacionadas con actividades de financiamiento:		
Intereses a cargo	2,497	3,131
Intereses a favor	(432)	(557)
Cambios en activos y pasivos:		
Cuentas por cobrar	837	(1,195)
Inventarios	(880)	(183)
Pagos anticipados	(220)	4
Cuentas por pagar a proveedores	1,605	914
Otras cuentas por pagar y pasivos acumulados	(1,562)	540
Cuentas por pagar a partes relacionadas	98	564
Impuestos a la utilidad	(3,097)	(4,415)
Instrumentos financieros derivados	1,576	(143)
Participación de los trabajadores en las utilidades	(20)	31
Beneficios a empleados y previsión social	1,022	178
Flujos netos de efectivo de actividades de operación	<u>14,738</u>	<u>10,958</u>
Actividades de inversión:		
Adquisición de inmuebles, maquinaria y equipo	(6,357)	(4,091)
Venta de inmuebles, maquinaria y equipo	681	116
Adquisición de marcas y otros activos	(8)	-
Dividendos cobrados	23	16
Inversión en acciones de asociadas	(222)	(3)
Intereses cobrados	341	460
Adquisición de negocios neto de efectivo recibido	(13,793)	(2,012)
Flujos netos de efectivo de actividades de inversión	<u>(19,335)</u>	<u>(5,514)</u>
Efectivo (a obtener de) excedente para aplicar en actividades de financiamiento	<u>(4,597)</u>	<u>5,444</u>
Actividades de financiamiento:		
Préstamos obtenidos	21,125	11,625
Pago de préstamos	(12,904)	(14,826)
Intereses pagados	(2,371)	(2,675)
Pagos de cobertura de tasas de interés	(1,347)	(853)
Cobros de coberturas de tasa de interés	1,373	417
Recompra de acciones	(5)	-
Dividendos pagados	(773)	(714)
Flujos netos de efectivo de actividades de financiamiento	<u>5,098</u>	<u>(7,026)</u>
Ajuste en el valor del efectivo por efecto de tipo de cambio y efectos inflacionarios	<u>140</u>	<u>(74)</u>
Incremento (decremento) neto de efectivo y equivalentes de efectivo	641	(1,656)
Efectivo y equivalentes de efectivo al principio del período	<u>3,325</u>	<u>4,981</u>
Efectivo y equivalentes de efectivo al final del período	<u>\$ 3,966</u>	<u>\$ 3,325</u>

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

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

Notas a los estados financieros consolidados

Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2011 y 2010

(En millones de pesos)

1. La Compañía

Grupo Bimbo, S. A. B. de C. V. y Subsidiarias (“Grupo Bimbo” o “la Compañía”) se dedica 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”), Europa y China. Las cifras de ésta última se presentan en México debido a su poca representatividad. Durante 2011, la Compañía adquirió varios negocios en España y Portugal, referidas como Iberia (“Iberia”), en Argentina referido como Fargo (“Fargo”) y en Estados Unidos, referido como Sara Lee (“Sara Lee”). Ver Nota 2 para mayor detalle.

2. Bases de presentación

Unidad monetaria de los estados financieros - Los estados financieros y notas al 31 de diciembre de 2011 y 2010 y por los años que terminaron en esas fechas incluyen saldos y transacciones de pesos de diferente poder adquisitivo.

Consolidación de estados financieros - Al 31 de diciembre de 2011 y 2010, los estados financieros consolidados incluyen los de Grupo Bimbo, S. A. B. de C. V. y los de sus subsidiarias en las que se tiene control, de las cuales, las más importantes se muestran a continuación:

Subsidiaria	% de participación	País	Actividad principal
Bimbo, S. A. de C. V.	97	México	Panificación
Bimbo Bakeries USA, Inc. (“BBU”)	100	Estados Unidos	Panificación
Barcel, S. A. de C. V.	97	México	Dulces y botanas
Bimbo do Brasil, Ltda.	100	Brasil	Panificación
Iberia	100	España y Portugal	Panificación

Los saldos y operaciones importantes entre las compañías consolidadas han sido eliminados en estos estados financieros consolidados.

Durante 2011 y 2010, 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 44% y el 47%, respectivamente, de las ventas netas consolidadas. Las ventas netas de BBU en EUA durante dichos períodos representaron el 39% y el 40%, de las ventas netas consolidadas, respectivamente.

Adquisiciones - Durante 2011 y 2010, la Compañía realizó la adquisición de los siguientes negocios:

Empresa	País	Monto de la operación	Fecha
2011:			
Fargo	Argentina	\$ 1,608	19 de septiembre
Sara Lee	EUA	10,203	6 de noviembre

Iberia	España y Portugal	2,120	5 de diciembre
		<u>\$ 13,931</u>	

Fargo

El 19 de septiembre de 2011, la Compañía concluyó la adquisición de Compañía de Alimentos Fargo, S. A., después de recibir las autorizaciones correspondientes y haber ejercido la opción de compra para la adquisición del 70% de las acciones, propiedad de Madera L. L. C., ya que la Compañía poseía con anterioridad el 30% de las acciones de Fargo. Al 31 de diciembre de 2011, la Compañía es tenedora del 100% de las acciones de esta Compañía.

Fargo es el principal productor y distribuidor de pan y productos de panificación en Argentina, con ventas de aproximadamente \$150 millones de dólares estadounidenses anuales. Con cinco plantas y más de 1,500 colaboradores, la empresa vende sus productos bajo las marcas FARGO®, LACTAL® y ALL NATURAL®, entre otras, por los canales de mayoreo, minoristas e institucionales. Como condición para la aprobación regulatoria, la Compañía acordó desinvertir en algunos negocios menores adquiridos. Esta desinversión se realizó el mismo día de la compra de Fargo.

Efectos contables de la adquisición de Fargo

El proceso de valuación y registro de la adquisición se realizó de conformidad con la Norma de Información Financiera NIF B-7 “Adquisiciones de Negocios”. La asignación de valores razonables definitivos está en proceso de determinación y se espera que concluya en el transcurso de los doce meses subsecuentes a la adquisición. En la siguiente tabla se resumen los valores razonables preliminares de los activos adquiridos y de los pasivos asumidos que se reconocieron por la adquisición realizada el 19 de septiembre de 2011 al tipo de cambio vigente a la fecha de la transacción:

Importe pagado en la operación		<u>\$ 1,608</u>
Montos reconocidos de los activos identificables y pasivos asumidos		
Efectivo y valores	13	
Cuentas por cobrar	309	
Inventarios	83	
Inmuebles, maquinaria y equipo	824	
Activos intangibles identificables	1,011	
Otros activos	<u>8</u>	
Total de activos identificables		2,248
Crédito mercantil		<u>432</u>
Total de activos adquiridos		2,680
Pasivos circulantes	486	
Pasivos a largo plazo	<u>586</u>	
Total de pasivos asumidos		<u>1,072</u>
Activos netos adquiridos		<u>\$ 1,608</u>

Sara Lee Estados Unidos

El 9 de noviembre de 2010, la Compañía anunció la adquisición del negocio de panificación fresca en Estados Unidos “North American Fresh Bakery” de Sara Lee Corporation por un monto preliminar de \$959 millones de dólares estadounidenses. El cierre de la transacción fue sujeto a análisis regulatorio. El 21 de octubre de 2011, el Departamento de Justicia de Estados Unidos (“DOJ”) concluyó su análisis de la propuesta para adquirir el negocio. Como condición para la aprobación regulatoria, la Compañía acordó desinvertir determinadas marcas, activos y rutas, incluyendo las marcas Sara Lee® y EarthGrains® en el estado de California y ciertas marcas menores en la región de Harrisburg/Scranton en Pennsylvania y en las áreas metropolitanas de las ciudades de Kansas, Oklahoma y Omaha, los cuales se presentan en el balance general consolidado adjunto como activos disponibles para la venta. Se estima que el proceso de desinversión

concluirá durante 2012. Del total de ventas de Sara Lee por aproximadamente \$2,000 millones de dólares estadounidenses, los ingresos correspondientes a estas desinversiones ascendían aproximadamente a \$155 millones de dólares estadounidenses.

El 6 de noviembre de 2011, concluyó la adquisición por un valor de \$709 millones de dólares estadounidenses más ciertos ajustes adicionales al precio para llegar a un total de \$748.7 millones de dólares estadounidenses, equivalentes a \$10,203, el cual refleja el valor de los activos netos adquiridos y las desinversiones acordadas con el DOJ. El acuerdo de adquisición incluye el uso de la marca Sara Lee®, libre de regalías, para su utilización en productos de panificación fresca en América, Asia, África y Europa Central y del Este, así como una gama de marcas regionales con alto reconocimiento en sus respectivos mercados.

Efectos contables de la adquisición de Sara Lee

El proceso de valuación y registro de la adquisición se realizó de conformidad con la Norma de Información Financiera NIF B-7. La asignación de valores razonables definitivos está en proceso de determinación y se espera que concluya en el transcurso de los doce meses subsecuentes a la adquisición. En la siguiente tabla se resumen los valores razonables preliminares de los activos adquiridos y de los pasivos asumidos que se reconocieron por la adquisición realizada el 6 de noviembre de 2011 al tipo de cambio vigente a la fecha de la transacción:

Importe pagado en la operación		\$ <u>10,203</u>
Montos reconocidos de los activos identificables y pasivos asumidos		
Efectivo y valores	41	
Cuentas por cobrar	1,722	
Inventarios	603	
Impuestos diferidos	2,850	
Inmuebles, maquinaria y equipo	5,574	
Activos intangibles identificables	4,558	
Otros activos	<u>149</u>	
Total de activos identificables		15,497
Crédito mercantil		<u>8,451</u>
Total de activos adquiridos		23,948
Pasivos circulantes	3,482	
Pasivos a largo plazo	<u>10,263</u>	
Total de pasivos asumidos		<u>13,745</u>
Activos netos adquiridos		\$ <u>10,203</u>

Sara Lee participa en varios planes de pensiones multipatronales (“PPM”) los cuales otorgan beneficios patronales a ciertos empleados de la Compañía, cubiertos por acuerdos colectivos. Como parte del proceso de la adquisición, la Compañía ha considerado como obligación presente la decisión de salida de dichos PPM y, por lo tanto, ha reconocido como pasivo el costo de salida de dichos planes dentro del balance de adquisición. El monto incluido como pasivo por salida de los PPM en la tabla mostrada arriba asciende a \$7,353 millones que representa la mejor estimación de la gerencia de dicha salida. Sin embargo a la fecha de los presentes estados financieros consolidados, la gerencia no ha recibido todavía los cálculos finales con respecto a la valuación de dicho pasivo y, por lo tanto, el mismo está sujeto a cambio durante los doce meses subsecuentes a la fecha de la adquisición.

Iberia

El 10 de octubre de 2011, la Compañía anunció un acuerdo para adquirir el negocio de panificación fresca de Sara Lee Corporation en España y Portugal por un precio de adquisición de \$115 millones de euros. El 5 de diciembre de 2011 se concluyó esta adquisición.

La operación incluyó, entre otras, la adquisición de las marcas Bimbo®, Silueta®, Martínez® y Eagle®, las cuales gozan de un amplio reconocimiento y liderazgo de mercado en las categorías de pan, pasteles y botanas, así como de siete plantas y más de 800 rutas de distribución.

Esta adquisición posiciona a Grupo Bimbo como la empresa de panificación líder en la península Ibérica e impulsa su incursión en el mercado europeo, a través de un negocio de panificación establecido.

Efectos contables de la adquisición de Iberia

El proceso de valuación y registro de la adquisición se realizó de conformidad con la Norma de Información Financiera NIF B-7. La asignación de valores razonables definitivos está en proceso de determinación y se espera que concluya en el transcurso de los doce meses subsecuentes a la adquisición. En la siguiente tabla se resumen los valores razonables preliminares de los activos adquiridos y de los pasivos asumidos que se reconocieron por la adquisición realizada el 5 de diciembre de 2011 al tipo de cambio vigente a la fecha de la transacción:

Importe pagado en la operación		\$ <u>2,120</u>
Montos reconocidos de los activos identificables y pasivos asumidos		
Efectivo y valores	84	
Cuentas por cobrar	1,392	
Inventarios	167	
Inmuebles, maquinaria y equipo	945	
Activos intangibles identificables	792	
Impuestos diferidos	616	
Otros activos	<u>196</u>	
Total de activos adquiridos		4,192
Pasivos circulantes	1,827	
Pasivos a largo plazo	<u>245</u>	
Total de pasivos asumidos		<u>2,072</u>
Activos netos adquiridos		\$ <u>2,120</u>

Fuentes de financiamiento

La Compañía obtuvo un financiamiento por un monto equivalente a \$1,300 millones de dólares estadounidenses, de los cuales, una porción fue utilizada para pagar parcialmente las adquisiciones de Sara Lee e Iberia. Adicionalmente, la Compañía contrató dos créditos de largo plazo por \$65 millones de euros y \$90 millones de dólares estadounidenses, los cuales se utilizaron también para pagar parcialmente estas adquisiciones. El remanente del financiamiento obtenido se utilizó para prepagar deuda. (Ver nota 11, Deuda a largo plazo).

Cifras consolidadas

En la siguiente tabla se presentan los montos en que contribuyeron Sara Lee, Iberia y Fargo al 31 de diciembre de 2011 en las cifras consolidadas de Grupo Bimbo y por los 55, 26 y 103 días transcurridos desde la fecha de cada adquisición, respectivamente, hasta el 31 de diciembre de 2011. En virtud de que la adquisición se efectuó en fecha próxima al cierre del ejercicio, la proporción de las cifras de las adquisiciones abajo mostradas, no serán similares al monto anual que representarán para la Compañía en 2012:

	Consolidado	Sara Lee	Iberia	Fargo
	1 de enero al 31 de diciembre de 2011	9 de noviembre al 31 de diciembre de 2011	5 al 31 de diciembre de 2011	19 de septiembre al 31 de diciembre de 2011
Ventas netas	\$ <u>133,712</u>	\$ <u>4,074</u>	\$ <u>392</u>	\$ <u>722</u>
Utilidad (pérdida) después de gastos generales	\$ <u>11,151</u>	\$ <u>(105)</u>	\$ <u>(79)</u>	\$ <u>35</u>
Participación controladora	\$ <u>5,329</u>	\$ <u>(133)</u>	\$ <u>(67)</u>	\$ <u>17</u>
Depreciación y amortización	\$ <u>4,225</u>	\$ <u>131</u>	\$ <u>9</u>	\$ <u>7</u>
Utilidad (pérdida) después de gastos generales, más depreciación, amortización y otras partidas virtuales ("UAFIDA")	\$ <u>15,376</u>	\$ <u>26</u>	\$ <u>(70)</u>	\$ <u>42</u>
		Al 31 de diciembre de 2011		
	Consolidado	Sara Lee	Iberia	Fargo
Activos totales	\$ <u>141,485</u>	\$ <u>27,360</u>	\$ <u>4,265</u>	\$ <u>957</u>
Pasivos totales	\$ <u>91,060</u>	\$ <u>16,523</u>	\$ <u>3,034</u>	\$ <u>579</u>

Los ingresos y la pérdida neta que hubieran contribuido las entidades adquiridas a las cifras consolidadas si éstas se hubiesen adquirido el 1 de enero de 2011, hubieran sido aproximadamente de \$38,224 y \$(390), respectivamente.

El crédito mercantil registrado en 2011 como resultado de estas adquisiciones, ascendió a \$8,883, el cual se genera principalmente por las sinergias esperadas en el caso de Argentina y EUA donde la Compañía ya operaba y del logro de eficiencias en la operación, en el caso de Iberia.

La Compañía incurrió en 2011 en honorarios y gastos para llevar a cabo estas adquisiciones, los cuales se reflejan en los gastos operativos y ascendieron aproximadamente a \$373 millones.

En virtud de que al 31 de diciembre de 2011 la administración de la Compañía se encuentra en proceso de recopilar los hechos y analizar las circunstancias que existían a la fecha de las adquisiciones, la valuación inicial de los activos de larga duración y pasivos de largo plazo se encuentran aún incompletos. Sin embargo, sus valores previos fueron asignados con la mejor estimación que preparó la Compañía, considerando los hechos y circunstancias con los que se contaba a la fecha; dichas estimaciones continuarán siendo sujetas de revisión hasta haber obtenido todos los elementos para su valuación definitiva sin exceder el año que se considera como período de valuación. Los nuevos elementos que se identifiquen con fecha posterior a la emisión de los presentes estados financieros incluyendo los ajustes adicionales al precio podrían cambiar esta estimación, sin embargo no es posible cuantificar los elementos por reconocer. Para la valuación de los activos y pasivos, la administración de la Compañía se apoya en especialistas independientes para determinar los valores razonables de los activos netos adquiridos y de los pasivos asumidos, incluyendo la determinación de las vidas útiles de los activos de vida definida, considerando las reglas de valuación de las NIF mexicanas.

Empresa	País	Monto de la operación	Fecha
2010:			
Negocios varios	México y China	\$ <u>2,012</u>	Varias

Adquisiciones de negocios varios

El 2 de diciembre de 2010 Grupo Bimbo adquirió los principales activos del negocio denominado “Dulces Vero”. La adquisición de estos activos fortalece la posición de la Compañía en el mercado mexicano de confitería a través de su subsidiaria Barcel, además de apoyar la estrategia de llegar a todos los segmentos socio-demográficos. Asimismo, se adquirió un negocio adicional en China, dedicado a la panificación, producción de galletas y pasteles, que incrementa el portafolio de operación de la Compañía en dicho país.

Conversión de estados financieros de subsidiarias en moneda extranjera - Para consolidar los estados financieros de subsidiarias extranjeras (ubicadas principalmente en EUA y varios países de Latinoamérica, que representan el 53% y 52% de las ventas netas consolidadas en 2011 y 2010, respectivamente, y el 65% y el 64% de los activos totales consolidados en 2011 y 2010, respectivamente, éstos se modifican en la moneda de registro para presentarse bajo NIF mexicanas, excepto por la aplicación de la NIF B-10 cuando la operación extranjera opera en un entorno inflacionario, ya que las normas de esta NIF se aplican a los estados financieros convertidos en moneda funcional. Los estados financieros se convierten a pesos mexicanos, considerando las siguientes metodologías:

- Las operaciones extranjeras que operan en un entorno no inflacionario cuya moneda de registro y funcional es la misma, convierten sus estados financieros utilizando los siguientes tipos de cambio: 1) de cierre para los activos y pasivos, 2) histórico para el capital contable y 3) el de la fecha de devengamiento para los ingresos, costos y gastos. En 2011 y 2010, los efectos de conversión se registran en el capital contable.
- Las operaciones extranjeras que operan en un entorno inflacionario cuya moneda de registro y funcional es la misma, primero reexpresan sus estados financieros en moneda de poder adquisitivo al cierre del ejercicio, utilizando el índice de precios del país de origen de la moneda funcional, y posteriormente los convierten utilizando el tipo de cambio de cierre para todas las partidas. Los efectos de conversión se registran en el capital contable.

La integración del saldo final del efecto acumulado por conversión y su efecto en los impuestos a la utilidad, es como sigue:

	2011		
	Importe	Impuestos a la utilidad	Importe neto
Saldo inicial del efecto por conversión	\$ (801)	\$ 260	\$ (541)
Efecto de conversión del período	5,822	(1,746)	4,076
Resultado de cobertura económica neta	<u>(5,375)</u>	<u>1,612</u>	<u>(3,763)</u>
Saldo final	<u>\$ (354)</u>	<u>\$ 126</u>	<u>\$ (228)</u>
	2010		
	Importe	Impuestos a la utilidad	Importe neto
Saldo inicial del efecto por conversión	\$ 937	\$ (262)	\$ 675
Efecto de conversión del período	(3,214)	965	(2,249)
Resultado de cobertura económica neta	<u>1,476</u>	<u>(443)</u>	<u>1,033</u>

estimaciones y supuestos utilizados fueron los adecuados en las circunstancias. Las principales políticas contables seguidas por la Compañía son las siguientes:

v. Cambios contables -

A partir del 1 de enero de 2011, la Compañía adoptó las siguientes nuevas NIF:

NIF B-5, Información financiera por segmentos. - Establece el enfoque gerencial para revelar la información financiera por segmentos a diferencia del Boletín B-5 que, aunque manejaba un enfoque gerencial, requería que la información a revelar se clasificara por segmentos económicos, áreas geográficas o por grupos homogéneos de clientes; requiere revelar por separado los ingresos por intereses, gastos por intereses y pasivos; e información sobre productos, servicios, áreas geográficas y principales clientes y proveedores.

NIF C-4, Inventarios. - Elimina el costeo directo como un sistema de valuación y el método de valuación de últimas entradas primeras salidas; establece que la modificación relativa al costo de adquisición de inventarios sobre la base del costo o valor de mercado, el que sea menor, sólo debe hacerse sobre la base del valor neto de realización. Requiere ampliar algunas revelaciones principalmente sobre consumos de inventarios y pérdidas por deterioro.

NIF C-5, Pagos anticipados y otros activos. - Establece como una característica básica de los pagos anticipados el que estos no le transfieren aún a la Compañía los riesgos y beneficios inherentes a los bienes y servicios que está por adquirir o recibir; requiere que se reconozca deterioro cuando pierdan su capacidad para generar dichos beneficios y su presentación en el balance general, en el activo circulante o largo plazo.

NIF C-6, Propiedades, planta y equipo. - Incorpora el tratamiento del intercambio de activos en atención a la sustancia comercial; incluye las bases para determinar el valor residual de un componente, considerando montos actuales; que es la cantidad que se podría obtener actualmente por la enajenación de los activos; elimina la regla de asignar un valor determinado con avalúo a las propiedades, planta y equipo adquiridas sin costo alguno o a un costo que es inadecuado (cuya adopción para este requerimiento específico será el 1 de enero de 2012 finalmente); establece la regla de continuar depreciando un componente cuando no se esté utilizando, salvo que se utilicen métodos de depreciación en función a la actividad.

NIF C-18, Obligaciones asociadas con el retiro de propiedades, planta y equipo. - Establece las normas particulares para el reconocimiento inicial y posterior de las provisiones relativas a las obligaciones asociadas con el retiro de componentes de propiedades, planta y equipo.

Mejoras a las NIF 2011. Las principales mejoras que generan cambios contables, son:

NIF B-1, Cambios contables y correcciones de errores. - Requiere que en el caso de aplicar un cambio contable o corregir un error, se presente un balance general al inicio del periodo más antiguo por el que se presente información financiera comparativa con la del periodo actual ajustado con la aplicación retrospectiva.

Boletín C-3, Cuentas por cobrar. - Se incluyen normas para el reconocimiento de ingresos por intereses y no permite reconocer aquellos derivados de cuentas por cobrar de difícil recuperación.

Boletín D-5, Arrendamientos. - Establece que la tasa de descuento que debe utilizar el arrendatario para determinar el valor presente debe ser la tasa de interés implícita en el contrato de arrendamiento siempre que sea práctico determinarla; de lo contrario, debe utilizarse la tasa de interés incremental; que tanto el arrendador como el arrendatario revelen información más completa sobre sus operaciones de arrendamiento; se requiere que el resultado en la venta y arrendamiento capitalizable en vía de regreso, se difiera y amortice en el plazo del contrato y que la utilidad o pérdida en la venta y arrendamiento operativo en vía de regreso se reconozca en resultados en el momento de la venta, cuando la operación se establezca a valor razonable.

Boletín C-10, Instrumentos financieros derivados y operaciones de cobertura.

Mejoras que generan cambios contables en el Boletín C-10, Instrumentos financieros derivados y operaciones de cobertura

Las mejoras a ésta norma establecen un criterio específico, para excluir ciertos componentes de los instrumentos financieros derivados en la determinación de efectividad de cobertura.

La norma también requiere que para la valuación de opciones y futuros de divisas, ciertos componentes se excluyen para propósitos de determinar la efectividad, lo que resulta en el reconocimiento, presentación y requerimientos de revelación relacionados siguientes:

- c) *valuación de instrumentos financieros derivados tales como cobertura de opciones o combinaciones de opciones:* los cambios en el valor razonable atribuible a los cambios en el valor intrínseco de las opciones pueden ser separados de los cambios atribuibles al valor extrínseco; solo los cambios atribuibles a las opciones con valor intrínseco, y no los componentes extrínsecos, podrán ser designados como cobertura efectiva; y
- d) *valuación de forwards de tipo de cambio:* la separación de los cambios en el valor razonable atribuible a las diferencias entre las tasas de intereses de las monedas que se intercambian por el cambio en el valor razonable atribuible a cambios en el precio spot de las monedas involucradas es permitido; el efecto atribuible a los componentes que fueron excluidos de las coberturas de flujos de efectivo pueden ser reconocidos directamente en los resultados del año.

La contabilidad de cobertura es limitada cuando una transacción se lleva a cabo con partes relacionadas que tienen monedas funcionales diferentes. La norma requiere que cuando una posición de cobertura es una porción de una cartera de activos o pasivos financieros, el efecto del riesgo cubierto en relación con las variaciones en la tasa de interés de la porción de dicho portafolio se presenta como un complemento de la posición primaria, en un rubro por separado.

Asimismo, establece que las cuentas de contribución o el margen recibido, asociado con las transacciones de intercambio o de cobertura de instrumentos financieros derivados, se presenten como un pasivo financiero por separado de la partida de instrumentos financieros cuando el efectivo o valores negociables se reciben.

Adicionalmente, sólo el valor razonable debe dar a conocer si los valores en depósito o garantías financieras que califiquen se reciben y no pasarán a ser propiedad de la entidad. La norma también establece que una parte del importe total del instrumento de cobertura, tal como un porcentaje de su valor nominal, puede ser designado como instrumento de cobertura en una relación de cobertura. Sin embargo, una relación de cobertura no puede ser designado para sólo una porción del término en el que el instrumento destinado a ser utilizado como una cobertura en efecto.

Mejoras que no generan cambios contables en los boletines C-2 Instrumentos financieros y C-10, Instrumentos financieros derivados y operaciones de cobertura:

Boletín C-2, Instrumentos financieros - Elimina la presentación en forma neta de los efectos de los derivados y de sus partidas cubiertas.

Boletín C-10, Instrumentos financieros derivados y operaciones de cobertura - Aclara que cuando se cubra solo una parte de la posición sujeta a riesgo, los efectos de los riesgos no cubiertos de la posición primaria se deben reconocer de conformidad con el método de valuación que corresponda a dicha posición primaria.

Estos cambios no tuvieron efectos relevantes en los estados financieros consolidados de 2011.

- w. **Reconocimiento de los efectos de la inflación** - La inflación acumulada en México de los tres ejercicios anuales anteriores es inferior al 26% por lo tanto, el entorno económico califica como no inflacionario. A partir del 1 de enero de 2008 la Compañía suspendió el reconocimiento de los efectos de la inflación en los estados financieros consolidados, excepto por aquellos que corresponden a las subsidiarias que operan en entornos inflacionarios; sin embargo, los activos, pasivos y capital contable al 31 de diciembre de 2011 y 2010 incluyen los efectos de reexpresión reconocidos en todas las operaciones hasta el 31 de diciembre de 2007.

La inflación acumulada en la mayoría de los países en donde opera la Compañía aparte de México, en los tres ejercicios anuales anteriores es también inferior al 26% por lo que califican como no inflacionarios; sin embargo, existen países donde opera la Compañía que su entorno califica como inflacionario, cuyas inflaciones de los tres ejercicios anuales anteriores y por los cuales se reconocieron los efectos de la inflación en 2011 y 2010, son las siguientes:

	2011	2010
Argentina	28%	26%
Costa Rica	26%	31%
Venezuela	108%	100%

Y las inflaciones de los tres ejercicios anuales anteriores de los países que su entorno califica como inflacionario en 2010 y por los cuales se reconocieron los efectos de la inflación únicamente en 2010, son las siguientes:

	2010
Nicaragua	34%

Hasta el 31 de diciembre de 2007 en todas las operaciones y a partir del 1 de enero de 2008 sólo por aquellas bajo entorno económico inflacionario, el reconocimiento de los efectos de la inflación resultó principalmente, en ganancias o pérdidas por inflación sobre partidas no monetarias y monetarias. El efecto de las partidas no monetarias se asigna al rubro no monetario que la genera, y el efecto sobre las partidas monetarias afecta el estado de resultados y se presenta en el rubro siguiente:

- **Resultado por posición monetaria** - Representa la erosión del poder adquisitivo de las partidas monetarias originada por la inflación; se calcula aplicando factores derivados de los índices de inflación de cada país a la posición monetaria neta mensual. La ganancia se origina de mantener una posición monetaria pasiva neta.
- x. **Efectivo y equivalentes de efectivo** - Consisten principalmente en depósitos bancarios en cuentas de cheques e inversiones en valores a corto plazo, de gran liquidez, fácilmente convertibles en efectivo, con vencimiento hasta de tres meses a partir de su fecha de adquisición y sujetos a riesgos poco significativos de cambios en valor. El efectivo se presenta a valor nominal y los equivalentes se valúan a su valor razonable; las fluctuaciones en su valor se reconocen en el Resultado Integral de Financiamiento (RIF) del periodo. Los equivalentes de efectivo están representados principalmente por inversiones en instrumentos de deuda gubernamental con vencimiento diario.
- y. **Inventarios y costo de ventas** - Los inventarios de las entidades que operan en entornos económicos no inflacionarios, se valúan al menor de su costo promedio o valor de realización. En aquellas subsidiarias que operan en entornos económicos inflacionarios, los inventarios se valuaron a costos promedio, que fueron similares a su valor de reposición sin exceder su valor de realización, y el costo de ventas al último costo de producción real, que fue similar al costo de reposición al momento de su venta.

- z. *Propiedades, planta y equipo*** - Se registran al costo de adquisición en las entidades bajo entornos económicos no inflacionarios. Los saldos que provienen de adquisiciones realizadas hasta el 31 de diciembre de 2007 en todas las operaciones, y actualmente de los que provienen de las subsidiarias que operan en entornos económicos inflacionarios, se actualizaron aplicando factores derivados de los índices de inflación de cada país hasta esa fecha. La depreciación se calcula durante 2011 y 2010 conforme al método de línea recta con base en las vidas útiles de los siguientes activos:

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

- aa. *Inversión en acciones de asociadas y otras inversiones permanentes*** - Las inversiones permanentes en las entidades en las que se tiene influencia significativa, se reconocen inicialmente con base en el valor razonable neto de los activos y pasivos identificables de la entidad a la fecha de la adquisición. Dicho valor es ajustado con posterioridad al reconocimiento inicial por la porción correspondiente tanto de las utilidades o pérdidas integrales de la asociada como de la distribución de utilidades o reembolsos de capital de la misma. Cuando el valor razonable de la contraprestación pagada es mayor que el valor de la inversión en la asociada, la diferencia corresponde al crédito mercantil, el cual se presenta como parte de la misma inversión. Cuando el valor razonable de la contraprestación pagada es menor que el valor de la inversión, éste último se ajusta al valor razonable de la contraprestación pagada. En caso de presentarse indicios de deterioro las inversiones en asociadas se someten a pruebas de deterioro.

Aquellas inversiones permanentes efectuadas por la Compañía en entidades en las que no tiene el control conjunto, ni influencia significativa inicialmente se registran al costo de adquisición y los dividendos recibidos se reconocen en los resultados del periodo salvo que provengan de utilidades de periodos anteriores a la adquisición, en cuyo caso se disminuyen de la inversión permanente.

- bb. *Deterioro de activos de larga duración en uso*** - La Compañía revisa el valor en libros de los activos de larga duración en uso, ante la presencia de algún indicio de deterioro que pudiera indicar que el valor en libros pudiera no ser recuperable, considerando el mayor del valor presente de los flujos netos de efectivo futuros o el precio neto de venta en el caso de su eventual disposición. El deterioro se registra si el valor en libros excede al mayor de los valores antes mencionados. Los indicios de deterioro que se consideran para estos efectos son, entre otros, las pérdidas de operación o flujos de efectivo negativos en el periodo si es que están combinados con un historial o proyección de pérdidas, depreciaciones y amortizaciones cargadas a resultados que en términos porcentuales, en relación con los ingresos, sean substancialmente superiores a las de ejercicios anteriores, efectos de obsolescencia, reducción en la demanda de los productos que se fabrican, competencia y otros factores económicos y legales. Al 31 de diciembre de 2011 se reconoció deterioro en el valor del crédito mercantil de Brasil por \$268 y deterioro en marcas de EUA por \$64. El primero se originó principalmente por los resultados negativos recientes en la operación de Brasil que fueron repercutidos en la proyección de los flujos de efectivo futuros para esa operación y el segundo de considerar una menor venta de productos de dichas marcas. Durante 2010 el deterioro de marcas de EUA ascendió a \$19.
- cc. *Política de administración de riesgos financieros*** - La Compañía, dentro del marco de sus operaciones cotidianas, se encuentra expuesta a riesgos intrínsecos a distintas variables de tipo financiero, así como a variaciones en el precio de algunos insumos que cotizan en mercados formales internacionales. En virtud de lo anterior, la Compañía utiliza instrumentos financieros derivados para mitigar el posible impacto de fluctuaciones en dichas variables y precios sobre sus resultados. La Compañía considera que dichos instrumentos otorgan flexibilidad que permite una mayor estabilidad de ingresos y una mejor visibilidad y certidumbre con relación a los costos y gastos que se habrán de solventar en el futuro.

El diseño e implementación de la estrategia de contratación de instrumentos financieros derivados recae formalmente en dos órganos: 1) El Comité de Riesgos Financieros, responsable de la administración de riesgo de tasas de interés y tipo de cambio y, 2) El Subcomité de Riesgo de Mercado de Materias Primas, encargado de administrar el riesgo de materias primas. Ambos órganos reportan de manera continua sus actividades al Comité Corporativo de Riesgos de Negocio, quien se encarga de dictar los lineamientos generales de la estrategia de administración de riesgos de la Compañía, así como de establecer límites y restricciones a las operaciones que estos pueden realizar. El Comité Corporativo de Riesgos de Negocio, a su vez, reporta las posiciones de riesgo de la Compañía al Comité de Auditoría y al Comité Directivo.

La política de la Compañía sobre la contratación de instrumentos financieros derivados, es que sus objetivos sean exclusivamente de cobertura. Esto es, la eventual contratación de un instrumento financiero derivado debe de estar necesariamente asociado a una posición primaria que represente algún riesgo. Consecuentemente, los montos notacionales de uno o todos los instrumentos financieros derivados contratados para la cobertura de cierto riesgo serán consistentes con las cantidades de las posiciones primarias que representan una posición de riesgo.

La Compañía no realiza operaciones en las que el beneficio pretendido o fin perseguido sean los ingresos por primas. Si la Compañía decide llevar a cabo una estrategia de cobertura en donde se combinen opciones, el pago neto de las primas asociadas deberá representar un egreso para la Compañía.

- dd. *Instrumentos financieros derivados*** - La Compañía valúa todos los derivados en el balance general a valor razonable, independientemente del propósito de su tenencia. El valor razonable se determina con base en precios de mercados reconocidos y cuando los instrumentos no cotizan en un mercado, se determina con base en técnicas de valuación aceptadas en el ámbito financiero.

Los derivados designados como cobertura reconocen los cambios en valuación de acuerdo al tipo de cobertura de que se trate: (1) cuando son de cobertura de valor razonable, las fluctuaciones tanto del derivado como de la partida cubierta se valúan a valor razonable y se reconocen en resultados; (2) cuando son de cobertura de flujo de efectivo, la porción efectiva se reconoce temporalmente en la utilidad integral y se aplica a resultados cuando la partida cubierta los afecta; la porción inefectiva se reconoce de inmediato en resultados; (3) cuando la cobertura es de una inversión en una subsidiaria extranjera, la porción efectiva se reconoce en la utilidad integral como parte del ajuste acumulado por conversión; la porción no efectiva de la ganancia o pérdida del instrumento de cobertura se reconoce en los resultados del periodo, si es un instrumento financiero derivado y, si no lo es, se reconoce en la utilidad integral hasta que se enajene o transfiera la inversión.

La Compañía principalmente utiliza swaps de tasa de interés para administrar su exposición a las fluctuaciones de tasas de interés y de moneda extranjera de sus financiamientos; así como futuros y opciones para fijar el precio de compra de materias primas o insumos utilizados en la producción. Los derivados son contratados con la finalidad de cubrir riesgos y cumplen con todos los requisitos de cobertura, por lo que se documenta su designación al inicio de la operación de cobertura, describiendo el objetivo, estrategia, características, reconocimiento contable y como se llevará a cabo la medición de la efectividad, aplicables a esa operación. La negociación con instrumentos derivados se realiza sólo con instituciones de reconocida solvencia y se han establecido límites para cada institución.

Los instrumentos financieros derivados de cobertura se registran como un activo o pasivo sin compensarlos con la partida cubierta.

- ee. *Crédito mercantil*** - Representa el exceso del costo sobre el valor razonable de las acciones de subsidiarias y asociadas en la fecha de cada adquisición; por aquellas que provienen de fecha anterior al 31 de diciembre de 2007 se actualizó hasta esa fecha aplicando el índice de inflación del país donde fue reconocido. En las subsidiarias que operan en entornos económicos inflacionarios se continúa actualizando aplicando el índice de inflación correspondiente. El crédito mercantil no se amortiza pero

se sujeta, cuando menos anualmente, a pruebas de deterioro. La Compañía reconoce el crédito mercantil correspondiente a la participación no controladora.

- ff. **Activos intangibles** - Se integra principalmente por marcas, derechos de uso y relaciones con clientes. Se reconocen al costo de adquisición en la moneda de origen y se actualizaron hasta el 31 de diciembre de 2007 aplicando el índice de inflación de cada país. En las subsidiarias que operan en entornos económicos inflacionarios se continúa actualizando aplicando el índice de inflación del país correspondiente. Este rubro se integra principalmente por la adquisición de los negocios en EUA, Iberia y algunas marcas en Sudamérica. Las marcas y derechos de uso no se amortizan pero se sujetan cuando menos anualmente, a pruebas de deterioro. Las relaciones con clientes tienen una vida útil estimada de 18 años y su método de amortización es en línea recta con base en su vida útil. Al 31 de diciembre de 2011 y 2010 la amortización del año registrada por los activos intangibles con vida definida fue de \$263 y \$258, respectivamente.
- gg. **Provisiones** - Se reconocen cuando se tiene una obligación presente como resultado de un evento del pasado, que probablemente resulte en la salida de recursos económicos y que pueda ser estimada razonablemente.
- hh. **Beneficios directos a los empleados** - Se valúan en proporción a los servicios prestados, considerando los sueldos actuales y se reconoce el pasivo conforme se devengan. Incluye principalmente participación de los trabajadores en las utilidades (“PTU”) por pagar, ausencias compensadas, como vacaciones y prima vacacional, e incentivos y se incluyen en el rubro de Otras cuentas por pagar y pasivos acumulados.
- ii. **Beneficios a los empleados por terminación, al retiro y previsión social** - El pasivo por primas de antigüedad, pensiones e indemnizaciones por terminación de la relación laboral 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 nominales.

El pasivo de previsión social cubre gastos médicos que los empleados elegibles en EUA incurran con posterioridad a su retiro. Dicho pasivo se registra con base en la información histórica de la Compañía conforme a cálculos actuariales.

- jj. **Planes de Pensiones Multipatronales (“PPM”)** - Los empleados de Sara Lee participan en varios PPM que otorgan beneficios a ciertos empleados cubiertos por acuerdos colectivos. Dichos planes son usualmente administrados por un fideicomiso supervisado tanto por representantes de los patrones, como de los empleados beneficiados, como se menciona en la Nota 2, sección de Adquisiciones de Sara Lee. Las contribuciones anuales a estos planes se cargan a resultados y no se requiere ninguna contabilización adicional sobre los mismos. Como parte del proceso de adquisición de Sara Lee, la Compañía ha tomado la decisión de salirse de los PPM. Consecuentemente, ha reconocido como una obligación presente, el pasivo por dicha obligación en la contabilización de la compra.
- kk. **Entidades de Interés Variable** - BBU y Sara Lee, ahora subsidiaria de BBU, iniciaron la contabilización de las entidades de interés variable (“EIV”) a partir del 1 de enero de 2011 o de la fecha de adquisición de Sara Lee, cuando la Compañía es el beneficiario primario de los resultados de dichas entidades. Las entidades legales con las cuales BBU y Sara Lee tienen relación, son evaluadas para determinar si son o no EIV. Para ello, tanto BBU como Sara Lee determinan si son el beneficiario primario de la EIV a través de un análisis cualitativo en donde evalúan cuál de los interesados absorbe la mayor parte de los riesgos y beneficios de la variabilidad de la EIV. Al efectuar este análisis, tanto BBU como Sara Lee consideran todos los hechos y circunstancias relevantes, incluyendo: el diseño y actividad de la EIV, los términos de los contratos con la EIV, identificación de los intereses de otros relacionados con la EIV, sus acuerdos específicos y los intereses variables implícitos.
- ll. **Participación de los trabajadores en las utilidades** - La PTU se registra en los resultados del año en que se causa y se presenta en el rubro de otros gastos en los estados de resultados consolidados. La PTU diferida que se genera en las subsidiarias en México, se determina por las diferencias temporales que resultan de la comparación de los valores contables y fiscales de los activos y pasivos.

- mm. *Impuestos a la utilidad*** - El impuesto sobre la renta (“ISR”) en cada país y el impuesto empresarial de tasa única (“IETU”) en México si es mayor al ISR, se registran en los resultados del año en que se causan. Para reconocer el impuesto diferido de las operaciones en México, se determina si, con base en proyecciones financieras, la Compañía causará ISR o IETU y reconoce el impuesto diferido que corresponda al impuesto que esencialmente pagará. El impuesto diferido se reconoce aplicando la tasa correspondiente a las diferencias temporales que resultan de la comparación de los valores contables y fiscales de los activos y pasivos, y en su caso, se incluyen los beneficios de las pérdidas fiscales por amortizar y de algunos créditos fiscales. El impuesto diferido activo se registra sólo cuando existe alta probabilidad de que pueda recuperarse.
- nn. *Transacciones en moneda extranjera*** - Las transacciones en moneda extranjera se registran al tipo de cambio vigente a la fecha de su celebración. Los activos y pasivos monetarios en moneda extranjera se valúan en moneda nacional al tipo de cambio vigente a la fecha de los estados financieros. Las fluctuaciones cambiarias se registran en los resultados, salvo las transacciones que han sido designadas como de cobertura por una inversión en el extranjero.
- oo. *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 entregan al cliente y éste asume responsabilidad sobre los mismos. La Compañía descuenta de las ventas los gastos de mercantilización tales como promociones de productos.
- pp. *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

	2011	2010
Clientes y agencias	\$ 12,010	\$ 7,249
Estimación para cuentas de cobro dudoso	<u>(628)</u>	<u>(310)</u>
	11,382	6,939
Documentos por cobrar	801	601
Impuesto sobre la renta, impuesto al valor agregado y otros impuestos por recuperar	4,330	4,021
Deudores diversos	785	338
Sanalp 2005, S. L., parte relacionada	-	1,092
Madera, L. L. C., parte relacionada	<u>-</u>	<u>127</u>
	<u>\$ 17,298</u>	<u>\$ 13,118</u>

5. Inventarios

	2011	2010
Productos terminados	\$ 1,721	\$ 1,095
Ordenes en proceso	157	94
Materias primas, envases y envolturas	2,832	1,735
Otros almacenes	11	47
Estimación de inventarios	<u>(23)</u>	<u>(1)</u>
	4,698	2,970
Materias primas en tránsito	<u>282</u>	<u>162</u>
	<u>\$ 4,980</u>	<u>\$ 3,132</u>

6. Entidades de Interés Variable

BBU y SaraLee han celebrado contratos con contratistas terceros (“Operadores Independientes”), que representan derechos de distribución para vender y distribuir los productos de la Compañía vía entrega directa a las tiendas o detallistas en ciertos territorios de venta definidos. BBU y Sara Lee no detentan participación alguna en las entidades que controlan los operadores independientes, las cuales financian la compra de dichos derechos de distribución a través de préstamos con entidades financieras, los cuales están garantizados por Sara Lee o financiados por BBU. Para mantener en funcionamiento las rutas y asegurar la entrega de producto a los clientes, BBU y Sara Lee asumen compromisos explícitos e implícitos. BBU y Sara Lee definieron que todos los operadores independientes establecidos como personas morales califican como entidades de interés variable, sobre los cuales ambas compañías son el beneficiario primario, principalmente por garantizar u otorgar los financiamientos, así como por la obligación que han asumido de mantener las rutas operando.

Como resultado de la consolidación de las entidades de interés variable de los operadores independientes, los siguientes activos y pasivos reflejan dichos efectos, los cuales fueron incluidos en el balance general siguiente.

	2011
Inventarios – producto terminado	\$ 22
Propiedades – camiones	676
Derechos de distribución	<u>2,140</u>
Total de activo	<u>\$ 2,838</u>
Vencimientos a corto plazo de la deuda a largo plazo:	
Obligaciones bajo arrendamiento capitalizable	\$ 205
Préstamos a operadores independientes	95
Deuda a largo plazo:	
Obligaciones bajo arrendamiento capitalizable	318
Préstamos a operadores independientes	593
Deuda con afiliadas	<u>653</u>
Total de pasivo	<u>\$ 1,864</u>
Participación no controladora	<u>\$ 974</u>

La deuda con afiliadas se eliminó en los estados financieros consolidados, debido a que dicho monto es financiado por una subsidiaria de BBU.

El efecto en resultados es cero, ya que los ingresos adicionales y montos de costos y gastos determinados, se eliminan con un asiento de eliminación contrario a favor de la participación no controladora.

Los pasivos por arrendamiento a largo plazo están garantizados por los vehículos sujetos al arrendamiento y no representan ningún reclamo adicional sobre los activos de las compañías. La exposición máxima de la Compañía respecto a pérdidas asociadas con operadores independientes se limita a \$688 de deuda a largo plazo de los operadores independientes al 31 de diciembre de 2011.

Los vencimientos de la deuda a largo plazo durante los años terminados al 31 de diciembre de 2012 hasta 2016 son de \$102, \$108, \$110, \$107 y \$93, respectivamente.

Asimismo, la Compañía ha vendido ciertos equipos y derechos de distribución en EUA a anteriores empleados de la Compañía y a personas físicas, también considerados como operadores independientes, más no como entidades de interés variable. Dicho monto equivale a \$1,589 millones que se presentan en el balance general consolidado como cuentas por cobrar a largo plazo a operadores independientes.

BBU financia el 90% de los derechos de distribución vendidos a ciertos operadores independientes a tasas entre el 9.75% y 10.75%, con un plazo de 120 meses. Los efectos hasta el 2010 no eran materiales.

7. Propiedades, planta y equipo

La conciliación entre los valores en libros al inicio y al final del ejercicio 2011 y 2010, es como sigue:

	Saldo al 31 de diciembre de 2010	Adiciones	Adiciones por adquisición de negocios	Efecto de conversión	Costo por retiro de propiedades, planta y equipo	Revaluación	Saldo al 31 de diciembre de 2011
Inversión:							
Edificios	\$ 11,221	\$ 726	\$ (141)	\$ 822	\$ (267)	\$ 131	\$ 12,492
Equipo de fabricación	29,488	2,973	5,952	2,321	(1,285)	263	39,712
Vehículos	8,430	641	854	465	(310)	54	10,134
Equipo de oficina	638	43	1,864	22	(41)	1	2,527
Equipo de cómputo	2,044	337	(1,526)	189	(94)	6	956
Total inversión	<u>51,821</u>	<u>4,720</u>	<u>7,003</u>	<u>3,819</u>	<u>(1,997)</u>	<u>455</u>	<u>65,821</u>
Depreciación:							
Edificios	(3,062)	(453)	-	(299)	65	(79)	(3,828)
Equipo de fabricación	(16,340)	(2,296)	-	(1,164)	738	(136)	(19,198)
Vehículos	(3,850)	(245)	-	(160)	46	(5)	(4,214)
Equipo de oficina	(1,621)	(712)	-	(279)	345	(46)	(2,313)
Equipo de cómputo	(425)	(128)	-	(22)	142	-	(433)
Total depreciación acumulada	<u>(25,298)</u>	<u>(3,834)</u>	<u>-</u>	<u>(1,924)</u>	<u>1,336</u>	<u>(266)</u>	<u>(29,986)</u>
	<u>26,523</u>	<u>886</u>	<u>7,003</u>	<u>1,895</u>	<u>(661)</u>	<u>189</u>	<u>35,835</u>
Terrenos	3,550	260	410	226	(56)	34	4,424
Construcciones en proceso y maquinaria en tránsito	1,955	1,377	261	-	(36)	(6)	3,551
Activos disponibles para la venta	-	-	(171)	-	-	-	(171)
Inversión neta	<u>\$ 32,028</u>	<u>\$ 2,523</u>	<u>\$ 7,503</u>	<u>\$ 2,121</u>	<u>\$ (753)</u>	<u>\$ 217</u>	<u>\$ 43,639</u>
	Saldo al inicio de 2010	Adiciones	Adiciones por adquisición de negocios	Efecto de conversión	Costo por retiro de propiedades, planta y equipo	Revaluación	Saldo al 31 de diciembre de 2010
Inversión:							
Edificios	\$ 11,271	\$ 273	\$ 256	\$ (480)	\$ (199)	\$ 100	\$ 11,221
Equipo de fabricación	28,915	2,089	2	(879)	(817)	178	29,488
Vehículos	8,070	754	6	(141)	(295)	36	8,430
Equipo de oficina	593	218	-	(13)	(161)	1	638
Equipo de cómputo	1,815	335	5	(82)	(35)	6	2,044
Total inversión	<u>50,664</u>	<u>3,669</u>	<u>269</u>	<u>(1,595)</u>	<u>(1,507)</u>	<u>321</u>	<u>51,821</u>
Depreciación:							
Edificios	(1,776)	(2,025)	-	85	690	(36)	(3,062)
Equipo de fabricación	(14,724)	(1,843)	-	529	(178)	(124)	(16,340)
Vehículos	(3,483)	(232)	-	68	(198)	(5)	(3,850)
Equipo de oficina	(1,417)	(621)	-	93	349	(25)	(1,621)
Equipo de cómputo	(389)	(120)	-	17	68	(1)	(425)
Total depreciación acumulada	<u>(21,789)</u>	<u>(4,841)</u>	<u>-</u>	<u>792</u>	<u>731</u>	<u>(191)</u>	<u>(25,298)</u>
	<u>28,875</u>	<u>(1,172)</u>	<u>269</u>	<u>(803)</u>	<u>(776)</u>	<u>130</u>	<u>26,523</u>
Terrenos	2,717	967	-	(143)	(4)	13	3,550
Construcciones en proceso y maquinaria en tránsito	1,171	998	-	(34)	(180)	-	1,955
Activos disponibles para la venta	-	-	-	-	-	-	-
Versión neta	<u>\$ 32,763</u>	<u>\$ 793</u>	<u>\$ 269</u>	<u>\$ (980)</u>	<u>\$ (960)</u>	<u>\$ 143</u>	<u>\$ 32,028</u>

8. Inversión en acciones de compañías asociadas y otras inversiones permanentes

Al 31 de diciembre de 2011 y 2010, la inversión en acciones de asociadas y otras inversiones permanentes se integra como sigue:

Asociadas	% de participación	2011	2010
Beta San Miguel, S. A. de C. V.	8	\$ 447	\$ 378
Mundo Dulce, S. A. de C. V.	50	304	291
Fábrica de Galletas La Moderna, S. A. de C. V.	50	267	255
Grupo La Moderna, S. A. de C. V.	3	156	156
Congelación y Almacenaje del Centro, S. A. de C. V.	15	88	83
Fin Común, S. A. de C. V.	30	74	79
Productos Rich, S. A. de C. V.	18	95	78
Grupo Altex, S. A. de C. V.	11	67	70
Ovoplus, S. A. de C. V.	25	51	52
Innovación en Alimentos, S. A. de C. V.	50	27	28
Pierre, L. L. C.	30	14	14
Blue Label de México, S. A. de C. V.	40	210	-
Otras	Varios	<u>3</u>	<u>69</u>
		<u>\$ 1,803</u>	<u>\$ 1,553</u>

En el caso de nuevas adquisiciones, las mismas se encuentran dentro de los doce meses subsiguientes a la fecha de la adquisición para la determinación de los valores razonables de los activos y pasivos adquiridos.

9. Activos intangibles

La integración de los activos intangibles por área geográfica es la siguiente:

	2011	2010
México	\$ 8,995	\$ 2,016
EUA	15,019	16,412
Iberia	792	-
OLA	<u>1,771</u>	<u>1,007</u>
	<u>\$ 26,577</u>	<u>\$ 19,435</u>

Al 31 de diciembre de 2011 y 2010 la integración por concepto de los activos intangibles es la siguiente:

	Promedio de vida útil	2011	2010
Marcas	Indefinida	\$ 21,000	\$ 15,779
Derechos de uso	Indefinida	<u>40</u>	<u>36</u>
		21,040	15,815
Relaciones con clientes	18 años	5,981	3,833
Licencias y software	8 y 2 años	358	247
Acuerdos de no competencia	5 años	25	18
Otros		<u>36</u>	<u>23</u>
		6,400	4,121
Amortización acumulada		<u>(863)</u>	<u>(501)</u>
		<u>5,537</u>	<u>3,620</u>

\$ 26,577 \$ 19,435

Los movimientos de las marcas durante los años de 2011 y 2010 fueron los siguientes:

	2011	2010
Saldo al 1 de enero	\$ 15,779	\$ 15,533
Adquisiciones	4,730	1,001
Deterioro	(64)	(19)
Ajuste por variación en tipo de cambio	1,087	(736)
Activos disponibles para la venta	<u>(532)</u>	<u>-</u>
Saldo al 31 de diciembre	<u>\$ 21,000</u>	<u>\$ 15,779</u>

La amortización del ejercicio se presenta en los gastos de administración en el estado de resultados.

Durante el año hubo una venta de marcas intersegmentos por \$4,725 aumentando México y disminuyendo EUA.

10. Crédito mercantil

La integración del crédito mercantil por área geográfica es la siguiente:

	2011	2010
México	\$ 1,258	\$ 1,258
EUA	28,112	17,304
OLA	<u>1,700</u>	<u>1,707</u>
	<u>\$ 31,070</u>	<u>\$ 20,269</u>

Los movimientos del crédito mercantil durante los años de 2011 y 2010 fueron los siguientes:

	2011	2010
Saldo al 1 de enero	\$ 20,269	\$ 20,394
Adquisiciones	8,883	902
Deterioro	(268)	-
Ajuste por variación en tipo de cambio	<u>2,186</u>	<u>(1,027)</u>
Saldo al 31 de diciembre	<u>\$ 31,070</u>	<u>\$ 20,269</u>

11. Deuda a largo plazo

	2011	2010
<i>Bonos Internacionales</i> - El 30 de junio de 2010 la Compañía realizó una emisión conforme a la regla 144 A Regulación S por 800 millones de dólares estadounidenses con vencimiento el 30 de junio de 2020. Dicho financiamiento devenga una tasa de interés fija del 4.875% pagadera semestralmente. Los recursos provenientes de la presente	\$ 11,183	\$ 9,886

emisión tuvieron como destino el refinanciamiento de la deuda de la Compañía, ampliando así, la vida promedio de la misma.

	2011	2010
Certificados bursátiles – Durante 2009 la Compañía emitió certificados bursátiles (pagaderos a su vencimiento) para refinanciar deuda a corto plazo contratada a principios de 2009 para la adquisición de BFI, dichas emisiones se sumaron a aquellas emitidas durante 2002. Al 31 de diciembre de 2011, la Compañía mantiene las siguientes emisiones de Certificados Bursátiles vigentes:		
Bimbo 09- Emitidos el 15 de junio de 2009 con vencimiento en junio de 2014 con una tasa de interés aplicable a esta emisión de TIIE de 28 días más 1.55 puntos porcentuales.	5,000	5,000
Bimbo 09-2- Emitidos el 15 de junio de 2009 con vencimiento en junio de 2016 con una tasa de interés fija del 10.60%.	2,000	2,000
Bimbo 09U- Emitidos el 15 de junio de 2009 por un monto de 706,302,200 UDIs con vencimiento en junio de 2016, devengando una tasa de interés fija del 6.05%. El valor de la UDI al 31 de diciembre de 2011 y 2010 es de \$4.6913 y \$4.5263 pesos por UDI, respectivamente.	3,313	3,197
Bimbo 02-2- Emitidos el 17 de mayo de 2002, con vencimiento en mayo de 2012, con una tasa de interés fija de 10.15%.	750	750
Crédito bancario - El 15 de enero de 2009 la Compañía contrató un crédito bancario de largo plazo por un importe equivalente a 1,700 millones de dólares estadounidenses, en el cual participaron BBVA Bancomer, S. A. Institución de Banca Múltiple, Grupo Financiero BBVA Bancomer como agente administrador y un sindicato bancario. El crédito estaba compuesto por dos tramos, el primero con vencimiento en enero de 2012 (Tramo A) y el segundo con vencimientos semestrales desde julio de 2012 hasta enero de 2014 (Tramo B). Durante el mes de julio de 2010, la Compañía utilizó los recursos provenientes de la emisión del Bono Internacional, para liquidar en su totalidad el remanente del Tramo A y durante abril de 2011 utilizó los recursos obtenidos de nuevo crédito sindicado para liquidar en su totalidad el Tramo B.	-	10,736

	2011	2010
<p><i>Crédito bancario sindicado</i> - El 26 de abril de 2011 la Compañía contrató un crédito bancario a largo plazo por un importe de 1,300 millones de dólares estadounidenses, en el cual participa Bank of America, N. A., como agente administrador y un sindicato de bancos integrado a la fecha por diez instituciones. El presente crédito sería amortizado semestralmente a partir de octubre de 2014 y hasta el 20 de abril de 2016. Sobre este financiamiento la Compañía debe pagar intereses a la tasa LIBOR (London Interbank Offered Rate o “LIBOR”) más 1.10%. Los recursos fueron aplicados al refinanciamiento de obligaciones originalmente contratadas para financiar la compra de BFI y para el pago parcial de la adquisición de Sara Lee. En enero de 2012 la Compañía prepagó \$1,102 millones de dólares estadounidenses con los recursos obtenidos por los préstamos adquiridos en 2012.</p>	18,172	-
<p><i>Línea de crédito comprometida Revolvente (multimoneda)</i> - El 26 de abril de 2010 la Compañía contrató con seis instituciones financieras una línea comprometida revolvente multimoneda por un importe de hasta \$750 millones de dólares estadounidenses. Durante el mes de diciembre de 2011, la Compañía enmendó los términos y condiciones de esta línea con diez instituciones financieras, con lo cual, el nuevo importe es de hasta \$1,500 millones de dólares estadounidenses y su nueva fecha de vencimiento es el 27 de diciembre de 2016. De acuerdo con las nuevas condiciones de la línea la Compañía debe pagar una tasa de interés LIBOR más 1.25% sobre disposiciones en dólares y una tasa de interés TIEE más 1.00% sobre disposiciones en pesos. Al cierre del año el saldo ejercido es de \$90 millones de dólares estadounidenses por los cuáles la Compañía debía pagar una tasa de interés de LIBOR + 1.00%. Los recursos obtenidos del crédito fueron utilizados para la adquisición de Sara Lee. En febrero de 2012, la Compañía liquidó en su totalidad el pasivo con los recursos obtenidos por los préstamos adquiridos en 2012.</p>	1,258	-
<p><i>Crédito bancario en Euros</i> - El 24 de octubre de 2011 la Compañía contrató un crédito revolvente a largo plazo en Euros con una institución bancaria europea por \$65 millones de euros con una tasa aplicable EURIBOR más 1.00% con vencimiento el 17 de julio de 2014. Los recursos obtenidos de este crédito fueron utilizados para la adquisición de Iberia.</p>	1,178	-
<p><i>Línea de crédito Revolvente en pesos</i> – El 24 de octubre de 2010 la Compañía contrató una línea de crédito comprometida revolvente de corto plazo con una institución bancaria mexicana por un monto de \$5,200 millones con una tasa de interés aplicable de TIEE más 2.50%. La línea de crédito revolvente en pesos vence el 27 de abril de 2012. En febrero de 2012 la Compañía liquidó en su totalidad el pasivo con recursos propios.</p>	2,100	-
<p><i>Crédito Revolvente en dólares estadounidenses</i> - El 30 de junio de 2011 BBU actualizó una línea de crédito revolvente contratada con una institución bancaria estadounidense por un monto de hasta \$40 millones de dólares estadounidenses con fecha de vencimiento al 30 de noviembre de 2013. Los pagos de intereses serán mensuales sobre el saldo remanente anual a una tasa de interés LIBOR más 0.90%. Además, la Compañía pagará una comisión del 0.20% anual por los montos no dispuestos. Al 31 de diciembre de 2011 la Compañía no ha realizado disposiciones por este crédito. No hay convenios financieros por esta línea de crédito</p>	-	-

revolvente.

Otros - Algunas subsidiarias tienen contratados otros préstamos directos para solventar principalmente sus necesidades de capital de trabajo, con vencimientos que fluctúan entre el 2011 a 2013 y generan intereses a diversas tasas.

	1,249	1,641
	<u>46,203</u>	<u>33,210</u>
Menos - Porción circulante de la deuda a largo plazo	<u>(4,042)</u>	<u>(1,624)</u>
Deuda a largo plazo	<u>\$ 42,161</u>	<u>\$ 31,586</u>

Los vencimientos de la deuda a largo plazo al 31 de diciembre de 2011, son como sigue:

Años	Importe
2014	\$ 10,721
2015	9,133
2016	11,115
Años posteriores	<u>11,192</u>
	<u>\$ 42,161</u>

Todas las emisiones de certificados bursátiles vigentes, el Bono Internacional y el Crédito Bancario están garantizados por las principales subsidiarias del Grupo. Al 31 de diciembre de 2011 y 2010, la Compañía ha cumplido con todas las obligaciones de hacer y de no hacer, incluyendo diversas razones financieras establecidas en los contratos de crédito de la compañía y sus subsidiarias.

Como se menciona en la Nota 22 de Eventos subsecuentes, la Compañía contrató nuevos créditos en 2012 que modificaron la vida y el costo de interés promedio de la deuda.

12. Instrumentos financieros derivados

Se integran como sigue:

	2011	2010
Activo:		
Circulante -		
Forwards	\$ 1	\$ 6
Futuros		
Valor razonable de trigo y aceite de soya	11	131
Valor razonable de gas natural y diesel	<u>6</u>	<u>8</u>
Total de instrumentos financieros derivados a corto plazo	<u>\$ 18</u>	<u>\$ 145</u>
Swaps a largo plazo	<u>\$ 417</u>	<u>\$ 393</u>
Pasivo:		
Circulante -		
Swaps	\$ (62)	\$ -
Forwards	(1)	-
Futuros		
Valor razonable de trigo y aceite de soya	(62)	-

Valor razonable de gas natural	(97)	-
Total de instrumentos financieros derivados a corto plazo	<u>\$ (222)</u>	<u>\$ -</u>
Swaps	\$ (1,961)	\$ (230)
Forwards (trigo)	<u>-</u>	<u>(1)</u>
Total de instrumentos financieros derivados a largo plazo	<u>\$ (1,961)</u>	<u>\$ (231)</u>

	2011	2010
Capital contable:		
Total valuación de instrumentos financieros de flujo de efectivo, neto de los intereses devengados	\$ (450)	\$ (11)
Contratos cerrados de futuros no consumidos	<u>(52)</u>	<u>(8)</u>
	(502)	(19)
ISR diferido, neto	<u>148</u>	<u>-</u>
Total de otras partidas de utilidad integral	<u>\$ (354)</u>	<u>\$ (19)</u>

Coberturas de tasas de interés - La Compañía contrató en México swaps de tasas de interés que cambian el perfil de la deuda. Dichos derivados son designados como de cobertura de flujo de efectivo y desde su designación formal de cobertura se asumió que son 100% efectivos.

Al 31 de diciembre de 2011, las características de las operaciones de los instrumentos de cobertura y su valor razonable contratados a esa fecha son:

Cifras al 31 de diciembre de 2011

	Fecha de Inicio	Fecha de Vencimiento	Monto nacional	Tasa de interés Pagada	Tasa de interés Cobrada	Valor razonable
A) Swaps que convierten deuda en dólares estadounidenses a euros y cambian la tasa de interés de dólares estadounidenses fija a euro fija:						
	20 de octubre de 2011	17 de junio de 2013	50.0 (**)	3.52% (Euros)	3.43% (Dólares estadounidenses)	\$ 45
B) Swaps que modifican tasas y moneda de los certificados bursátiles Bimbo 09U:						
	10 de junio de 2009	6 de junio de 2016	\$1,000	10.54% (Pesos)	6.05% (UDI)	126
	24 de junio de 2009	6 de junio de 2016	\$2,000	10.60% (Pesos)	6.05% (UDI)	<u>246</u>
Total activo a largo plazo						<u>\$ 417</u>
C) Swaps que fijan tasas del crédito bancario a largo plazo en dólares estadounidenses:						
	29 de mayo de 2009	13 de enero de 2012	25 (*)	1.66% (Fija)	0.30% (LIBOR)	\$ (1)
	29 de mayo de 2009	13 de enero de 2012	100 (*)	1.63% (Fija)	0.30% (LIBOR)	(1)

D) Swaps que convierten el certificado bursátil Bimbo 02-2 en pesos mexicanos a dólares estadounidenses y cambian la tasa de interés de pesos fija a dólares fija:

15 de septiembre de 2010	3 de mayo de 2012	58.6 (*)	5.70% (Dólares estadounidenses)	10.15% (Pesos)	<u>(60)</u>
Total pasivo a corto pl					<u>\$ (62)</u>

E) Swaps que convierten tasas del crédito a largo plazo en dólares estadounidenses:

27 de mayo de 2009	15 de enero de 2014	150 (*)	2.33% (Dólares estadounidenses)	0.30% (LIBOR)	(49)
--------------------	---------------------	---------	---------------------------------	---------------	------

F) Swaps que fijan las tasas de interés de los créditos bursátiles Bimbo 09:

24 de febrero de 2011	9 de junio de 2014	1,000	8.00% (Fija)	6.35% (TIIE+1.55%)	\$ (28)
24 de febrero de 2011	9 de junio de 2014	1,000	7.94% (Fija)	6.35% (TIIE+1.55%)	(27)
28 de febrero de 2011	9 de junio de 2014	1,000	8.03% (Fija)	6.35% (TIIE+1.55%)	(28)
26 de junio de 2009	9 de junio de 2014	2,000	7.43% (Fija)	4.80% (TIIE)	(101)

G) Swaps que convierten el certificado bursátil Bimbo 09-2 en pesos mexicanos a dólares estadounidenses y cambian la tasa de interés de pesos fija a dólares fija:

11 de febrero de 2011	9 de junio de 2014	166.0 (*)	5.06% (Dólares estadounidenses)	8.98% (Pesos)	(339)
17 de febrero de 2011	6 de junio de 2016	83.1 (*)	6.47% (Dólares estadounidenses)	10.54% (Pesos)	(198)
17 de febrero de 2011	6 de junio de 2016	166.3 (*)	6.53% (Dólares estadounidenses)	10.60% (Pesos)	(397)
27 de abril de 2011	9 de junio de 2014	86.6 (*)	3.73% (Dólares estadounidenses)	7.94% (Pesos)	(203)
25 de abril de 2011	9 de junio de 2014	86.2 (*)	3.83% (Dólares estadounidenses)	8.03% (Pesos)	(198)
28 de abril de 2011	9 de junio de 2014	86.7 (*)	3.78% (Dólares estadounidenses)	8.00% (Pesos)	(205)
13 de septiembre de 2010	6 de junio de 2016	155.3 (*)	6.35% (Dólares estadounidenses)	10.60% (Pesos)	<u>(188)</u>
Total pasivo a largo plazo					<u>\$ (1,961)</u>

(*) Montos en millones de dólares estadounidenses

(**) Montos en millones de euros

- A) Con el propósito de financiar parte de la adquisición de Iberia, la Compañía contrató el 20 de octubre de 2011 un cross currency swap que transforma \$68.4 millones de dólares estadounidenses del crédito bancario sindicado a \$50 millones de Euros. Con este instrumento la Compañía recibe una tasa de interés fija de 3.43% de dólares estadounidenses y paga a una tasa fija de 3.52% de euros.
- B) Con relación a la emisión de Certificados Bursátiles Bimbo 09U, entre el 10 y el 24 de junio de 2009 se contrataron dos swaps de monedas por \$1,000 y \$2,000 que en conjunto completan el monto original total de la emisión Bimbo 09U y que transforman la deuda de UDIs a pesos a una tasa fija de 10.54% y 10.60%, respectivamente.
- C) y E) Para cubrir el riesgo de las tasas de interés en la porción en dólares estadounidenses del Tramo A del Crédito Bancario, entre el 27 y el 29 de mayo de 2009, originalmente se contrataron 3 swaps, que en conjunto sumaban un monto de \$300 millones de dólares estadounidenses y fijaban la tasa LIBOR a una tasa ponderada de 1.63% y 1.66%. Debido al prepago de dicho pasivo, el pasado 25 de agosto se decidió terminar anticipadamente \$175 millones de dólares estadounidenses, con lo que siguen vigentes \$125 millones de dólares estadounidenses de este instrumento, los cuales se asignaron como cobertura del Tramo B del crédito bancario. Adicionalmente, para cubrir el riesgo de las tasas de interés de la porción en dólares estadounidenses del Tramo B del Crédito Bancario, el 27 de mayo de 2009 se contrató un swap por \$150 millones de dólares estadounidenses que fija la tasa LIBOR en 2.33%.

Por el prepago del Tramo B del Crédito Bancario se reasignaron todas sus coberturas al nuevo Crédito Sindicado contratado en abril de 2011.

- D) y G) Con respecto a las emisiones de Certificados Bursátiles Bimbo 02-2 y Bimbo 09-2 con un monto nominal de \$750 (equivalentes a \$58.6 millones de dólares estadounidenses) y \$2,000 (equivalentes a \$155.3 millones de dólares estadounidenses) respectivamente, en 2010 se contrataron swaps de monedas y de tasas de interés que transforman el pasivo de pesos a dólares estadounidenses. Los tipos de cambio aplicables a estos instrumentos son \$12.79 y \$12.88 y las tasas de interés fijas aplicables son 5.70% y 6.35%, respectivamente.
- F) Para cubrir el riesgo de la variabilidad de la tasa en la emisión de Certificados Bursátiles Bimbo 09, el 26 de junio de 2009 se contrató un swap por \$2,000 que fija la tasa TIE a 7.43%, a partir del 13 de julio de 2009. Siguiendo este mismo fin, el 24 de febrero de 2011 se contrataron dos instrumentos por \$1,000 que fijan de TIE+1.55% a 8.00% y a 7.94%, respectivamente, y el 28 de febrero se contrató otro instrumento por \$1,000 que fija de TIE+1.55% a 8.03%.
- G) Con el fin de transformar la porción fija de los Certificados Bursátiles Bimbo 09 de pesos a dólares estadounidenses, el 17 de febrero de 2011 se contrató un swap de monedas y tasas por \$2,000 (equivalentes a \$166 millones de dólares estadounidenses), el tipo de cambio aplicable a este instrumento fue de 12.05 y la tasa de interés en dólares se fijó en 5.06%. Con este mismo fin, entre el 25 y el 28 de abril de 2011 se contrataron otros 3 instrumentos, cada uno por \$1,000, los tipos de cambio aplicables fueron \$11.53, \$11.55 y \$11.60 y las tasas de interés fijas en dólares fueron 3.78%, 3.73% y 3.83%, respectivamente.

Con el fin de transformar estos últimos dos instrumentos de pesos a dólares, el 17 de febrero de 2011 se contrataron dos swaps de monedas y tasas por \$1,000 (equivalentes a \$83.1 millones de dólares estadounidenses) y \$2,000 (equivalentes a \$166.3 millones de dólares estadounidenses), respectivamente. Los tipos de cambio aplicables a estos instrumentos es \$12.03 y las tasas de interés fijas aplicables son 6.47% y 6.53%, respectivamente.

En abril de 2011, se pagó el crédito bancario de largo plazo, los swaps relacionados a dicha deuda por \$1,500 millones se cancelaron derivado de dicho prepago.

Cifras al 31 de diciembre de 2010

Inicio	Fecha de Vencimiento	Monto nominal	Tasa de interés Pagada	Tasa de interés Cobrada	Valor Razonable
--------	----------------------	---------------	------------------------	-------------------------	-----------------

Swaps que convierten los certificados bursátiles Bimbo 02-2 y Bimbo 09-2 en pesos mexicanos a dólares estadounidenses y cambian la tasa de interés de pesos fija a dólares fija:

Fecha de inicio	Fecha de vencimiento	Monto	Tasa de interés (Pesos)	Tasa de interés (Dólares)	Moneda	Valor
15 de septiembre de 2010	3 de mayo de 2012	58.6 (*)	10.15%	5.70%	(Pesos)	\$ 38
13 de septiembre de 2010	6 de junio de 2016	155.3 (*)	10.60%	6.35%	(Pesos)	105

Swaps que modifican tasas y moneda de los certificados bursátiles Bimbo 09U:

Fecha de inicio	Fecha de vencimiento	Monto	Tasa de interés (Pesos)	Tasa de interés (UDI)	Moneda	Valor
10 de junio de 2009	6 de junio de 2016	\$1,000	10.54%	6.05%	(Pesos)	85
24 de junio de 2009	6 de junio de 2016	\$2,000	10.60%	6.05%	(Pesos)	165
Total activo a largo plazo						<u>\$ 393</u>

Swaps que fijan tasas de los certificados bursátiles Bimbo 09:

Fecha de inicio	Fecha de vencimiento	Monto	Tasa de interés (Fija)	Tasa de interés (TIIE)	Moneda	Valor
26 de junio de 2009	9 de junio de 2014	\$2,000	7.43%	4.87%	(Pesos)	\$ (87)

Swaps que fijan tasas del crédito bancario a largo plazo en dólares estadounidenses:

Fecha de inicio	Fecha de vencimiento	Monto	Tasa de interés (Fija)	Tasa de interés (LIBOR)	Moneda	Valor
27 de mayo de 2009	15 de enero de 2014	150 (*)	1.66%	0.26%	(Dólares)	(59)
29 de mayo de 2009	13 de enero de 2012	25 (*)	1.66%	0.26%	(Dólares)	(3)
29 de mayo de 2009	13 de enero de 2012	100 (*)	1.63%	0.26%	(Dólares)	(12)

Swaps que fijan tasas del crédito bancario a largo plazo en pesos mexicanos:

Fecha de inicio	Fecha de vencimiento	Monto	Tasa de interés (Fija)	Tasa de interés (TIIE)	Moneda	Valor
5 de junio de 2009	13 de enero de 2012	\$1,500	6.51%	4.87%	(Pesos)	(23)
5 de junio de 2009	15 de enero de 2014	\$1,500	7.01%	4.87%	(Pesos)	(46)
Total pasivo a largo plazo						<u>\$ (230)</u>

(*) Cifras en millones de dólares estadounidenses

Coberturas de divisas "Forwards" - Al 31 de diciembre de 2011 y 2010, la Compañía tiene contratados forwards con el objeto de cubrir el flujo de efectivo de pasivos operativos y/o financieros denominados en moneda extranjera. Estos instrumentos amparan un monto notional de \$20 y \$25.3 millones de Euros al 31 de diciembre de 2011 y 2010, respectivamente, y fijan el tipo de cambio para la compra de divisas a un precio de \$18.1345 y \$16.3261 pesos por Euro y su valor razonable es de \$1 y \$6, al cierre de cada año, respectivamente.

Adicionalmente, la Compañía tiene contratados con este mismo objetivo otros forwards por un monto notional de \$10 millones de dólares estadounidenses al 31 de diciembre de 2011 que fija el tipo de cambio para la compra de divisas a un precio de \$13.8363 pesos por dólar y su valor razonable es de \$(1).

Instrumentos de flujos de efectivo del precio del trigo, gas natural y otros insumos - La Compañía celebra contratos de futuros de trigo, gas natural y otros insumos con la finalidad de minimizar los riesgos de variación en los precios internacionales de dichos insumos. El trigo, es el principal insumo y componente de la harina que la Compañía, conjuntamente con el gas natural se utilizan para la fabricación de sus productos. Las operaciones son celebradas en mercados de commodities reconocidos y a través de su documentación formal son designadas como cobertura de flujo de efectivo por tratarse de transacciones pronosticadas. Al 31 de diciembre de 2011 y 2010, la Compañía tiene reconocidos en la utilidad integral contratos de

derivados de trigo cerrados, los cuales no se han aplicado al costo de ventas porque el trigo producto de dichos contratos no ha sido consumido para transformarlos en harina.

Al 31 de diciembre de 2011 y 2010, los contratos de futuros y sus principales características son:

Cifras al 31 de diciembre de 2011					
Fecha de inicio	Posición	Número	Contratos Vencimiento	Región	Valor razonable
Contratos de futuros para fijar el precio de compra de trigo y aceite de soya:					
Septiembre a diciembre 2011	Larga	879	Marzo a septiembre 2012	EUA	\$ 8
Varias (aceite de soya)	Larga	335	Marzo a mayo 2012	EUA	<u>3</u>
Total activo a corto plazo					<u>\$ 11</u>
Junio a diciembre 2011	Larga	3,474	Marzo a diciembre 2012	México	\$ (60)
Julio a noviembre 2011	Larga	133	Marzo a septiembre 2012	OLA	<u>(2)</u>
Total pasivo a corto plazo					<u>\$ (62)</u>
Contratos de futuros para fijar el precio de gas natural y diesel:					
Varias (Diesel)	Larga	1,004	Varias	EUA	\$ 3
Varias (Gasolina)	Larga	469	Varias	EUA	<u>3</u>
Total activo a corto plazo					<u>\$ 6</u>
Varias (Gas natural)	Larga	524	Varias	México	\$ (65)
Varias (Gas natural)	Larga	215	Varias	EUA	<u>(32)</u>
Total pasivo a corto plazo					<u>\$ (97)</u>

Cifras al 31 de diciembre de 2010					
Fecha de inicio	Posición	Número	Contratos Vencimiento	Región	Valor razonable
Contratos de futuros para fijar el precio de compra de trigo y aceite de soya:					
Noviembre 2010	Larga	1,132	Marzo 2011	México	\$ 48
Noviembre 2010	Larga	1,160	Marzo 2011	EUA	75
Noviembre 2010	Larga	14	Marzo 2011	OLA	1
Varias (aceite de soya)	Larga	138	Marzo a mayo 2011	EUA	<u>7</u>
Total activo a corto plazo					<u>\$ 131</u>
Contratos de futuros para fijar el precio de gas natural:					
Agosto a diciembre 2010	Larga	524	Junio 2011 a diciembre 2012	México	\$ 8
Agosto a octubre 2010	Larga	315	Marzo a diciembre 2011	EUA	<u>-</u>
Total activo a corto plazo					<u>\$ 8</u>

Coberturas de divisas "Forwards" y opciones de compra para los contratos de coberturas de trigo -

Durante 2011 y 2010, la Compañía contrató forwards de tipo de cambio, los cuales fueron designados como cobertura de las posibles variaciones en el tipo de cambio del dólar estadounidense, divisa en la cual están contratadas la mayor parte de las compras de harina de trigo.

Al 31 de diciembre de 2011 no existen coberturas contratadas por este concepto y las compras cubiertas en 2010 fueron de los meses de enero a abril de 2011.

Cifras al 31 de diciembre de 2010					
Fecha de vencimiento		Monto en dólares estadounidenses	Tipo de cambio contratado	Importe	Valor razonable
Inicio	Vencimiento				
Octubre a noviembre 2010	Entre enero y abril 2010	60,000,000	Entre \$12.3217 y \$12.6117	\$ 745	\$ (1)

Instrumentos derivados implícitos - Al 31 de diciembre de 2011 y 2010, la Compañía no tiene instrumentos derivados con características de derivados implícitos.

13. Beneficios a empleados y previsión social a largo plazo

El pasivo neto proyectado por beneficios a empleados y previsión social a largo plazo, por área geográfica, se integra como sigue:

	2011	2010
Pasivo neto proyectado en México:		
		\$ 1,008
Por retiro	\$ 1,390	
Por terminación	191	113
	<u>1,581</u>	<u>1,121</u>
Pasivo neto proyectado en EUA y OLA:		
Por retiro EUA	4,099	2,216
Por terminación OLA	370	200
Previsión social EUA	2,252	1,084
Salida de planes de pensiones multipatronales EUA	7,353	-
	<u>14,074</u>	<u>3,500</u>
		<u>\$ 4,621</u>
Pasivo neto total	<u>\$ 15,655</u>	<u>\$ 4,621</u>

a. México

La Compañía tiene establecido un plan de beneficios definidos para pagos de pensiones y prima de antigüedad; asimismo, tiene obligaciones por pagos por terminación laboral. La política de fondeo de la Compañía es la de hacer contribuciones discrecionales. Durante 2011 y 2010 la Compañía no efectuó contribuciones a dicho plan.

Los pagos por prima de antigüedad, consisten en un pago único de 12 días por cada año trabajado con base al último sueldo, limitado al doble del salario mínimo establecido por ley para todo su personal, de acuerdo con lo estipulado en los contratos de trabajo. A partir de 15 años de servicio los trabajadores tendrán derecho a la prima de antigüedad contractual.

Los beneficios por terminación laboral comprenden básicamente la estimación para pagos de liquidaciones equivalente a 3 meses de sueldo por año de servicio laborado, las cuales se pagan a todos

los trabajadores que causan baja involuntaria.

El pasivo relativo y el costo anual de beneficios, se calculan por un actuario independiente, conforme a las bases definidas en los planes, utilizando el método de crédito unitario proyectado.

En la siguiente tabla se muestran los montos reconocidos para el plan de pensiones, prima de antigüedad y beneficios por terminación, así como la situación del fondo mostrada en el balance general al 31 de diciembre de 2011 y 2010:

	2011	2010
Obligación por beneficios adquiridos	\$ <u>629</u>	\$ <u>579</u>
Obligación por beneficios definidos (OBD)	6,828	6,154
Menos- Activos del plan (fondo en fideicomiso)	<u>4,648</u>	<u>4,561</u>
Obligación no fondeada	2,180	1,593
Partidas pendientes de amortizar:		
Pérdida actuarial	(650)	(550)
Activo de transición	6	13
Servicios anteriores y modificaciones al plan	<u>45</u>	<u>65</u>
Total de partidas pendientes de amortizar	<u>(599)</u>	<u>(472)</u>
Pasivo neto proyectado	\$ <u>1,581</u>	\$ <u>1,121</u>

El costo neto del período se integra por:

	2011	2010
Costo de servicios del año	\$ 376	\$ 346
Amortización del activo de transición	(6)	(6)
Amortización de servicios anteriores y modificaciones al plan	(22)	(21)
Pérdida (ganancia) actuarial	52	(54)
Costo financiero del año	464	443
Menos- Rendimiento de los activos del fondo	<u>(390)</u>	<u>(373)</u>
Costo neto del período	\$ <u>474</u>	\$ <u>335</u>

Las tasas nominales utilizadas en los cálculos actuariales son:

	2011	2010
Descuento de las obligaciones por beneficios proyectados a su valor presente	7.64%	7.64%
Incremento de sueldos	4.54%	4.54%
Rendimiento de los activos del plan	8.67%	8.67%

Las partidas pendientes de amortizar de obligaciones al retiro por pasivo de transición se aplican a resultados en 5 años; los servicios pasados, las pérdidas / (ganancias) actuariales se aplican a resultados en la vida laboral promedio remanente de los trabajadores, que se espera reciban los beneficios del plan.

Cambios en el valor presente de la obligación por beneficios definidos:

	2011	2010
Valor presente de la obligación por beneficios definidos al 1 de enero	\$ 6,154	\$ 5,504
Costo laboral del servicio actual	376	346
Costo financiero	464	443
Pérdida actuarial sobre la obligación	66	52
Servicios pagados por modificaciones al plan	6	-
Beneficios pagados	<u>(238)</u>	<u>(191)</u>
Valor presente de la obligación por beneficios definidos al 31 de diciembre	<u>\$ 6,828</u>	<u>\$ 6,154</u>

Los cambios en el valor razonable de los activos del plan:

	2011	2010
Valor razonable de los activos del plan al 1 de enero	\$ 4,561	\$ 4,360
Rendimiento esperado	390	373
(Pérdida) ganancia actuarial generada	(91)	4
Beneficios pagados	<u>(212)</u>	<u>(176)</u>
Valor razonable de los activos del plan al 31 de diciembre	<u>\$ 4,648</u>	<u>\$ 4,561</u>

Categorías de los activos del plan:

	Rendimiento esperado	Rendimiento actual
Instrumentos de capital	10.0%	(4.3)%
Instrumentos de deuda	6.75%	8.69%

Montos del año actual y cuatro periodos anteriores:

	2011	2010	2009	2008	2007
Obligación por beneficios definidos	6,828	6,154	5,504	5,069	4,810
Menos- Valor razonable de activos del plan	<u>4,648</u>	<u>4,561</u>	<u>4,360</u>	<u>3,753</u>	<u>4,256</u>
Obligación no fondeada	<u>2,180</u>	<u>1,593</u>	<u>1,144</u>	<u>1,316</u>	<u>554</u>
Pérdida (ganancia) actuarial por estimación de la OBD	<u>66</u>	<u>52</u>	<u>(111)</u>	<u>(248)</u>	<u>(27)</u>
(Pérdida) ganancia actuarial por estimación del fondo	<u>(91)</u>	<u>4</u>	<u>240</u>	<u>(723)</u>	<u>(72)</u>

- b. **EUA** - La Compañía tiene establecido un plan de pensiones de beneficios definidos que cubre a los empleados elegibles. A partir del 1 de enero de 2009 los beneficios de dicho plan fueron congelados. La política de fondeo de la Compañía es la de hacer contribuciones discrecionales. Durante 2011 y 2010, la Compañía efectuó contribuciones a dicho plan por \$537 y \$471, respectivamente.

En la siguiente tabla se muestran los montos reconocidos para el plan de pensiones y la situación del fondo mostrada en el balance general consolidado, así como el pasivo de previsión social al 31 de diciembre de 2011 y 2010:

	2011	2010
Obligación por beneficios adquiridos	\$ <u>3,708</u>	\$ <u>3,052</u>
Obligación por beneficios definidos	\$ 16,173	\$ 7,546
Menos- Activos del plan	<u>10,854</u>	<u>4,286</u>
Obligación no fondeada	5,319	3,260
Partidas pendientes de amortizar:		
Pérdida actuarial	(1,229)	(1,058)
Servicios anteriores y modificaciones al plan	<u>9</u>	<u>14</u>
Total de partidas pendientes de amortizar	<u>(1,220)</u>	<u>(1,044)</u>
Pasivo neto proyectado	\$ <u>4,099</u>	\$ <u>2,216</u>

El costo neto del período se integra por:

	2011	2010
Costo de servicios del año	\$ 126	\$ 132
Costo financiero del año	414	392
Menos- Rendimiento de los activos del fondo	(339)	(287)
Amortización de servicios anteriores y modificaciones al plan	<u>34</u>	<u>16</u>
Costo neto del período	\$ <u>235</u>	\$ <u>253</u>

Las tasas nominales utilizadas en los cálculos actuariales son:

	2011	2010
Promedio ponderado de las tasas de descuento	4.30% – 4.60%	5.85%
Tasa de incremento de sueldos	3.75%	3.75%
Rendimiento de los activos del plan	7.25%	7.50%

Cambios en el valor presente de la obligación por beneficios definidos:

	2011	2010
Valor presente de la obligación por beneficios definidos al 1 de enero	\$ 7,546	\$ 7,528
Costo laboral del servicio actual	126	132
Costo financiero	414	392
Pérdida actuarial sobre la obligación	617	346
Servicios pasados por modificaciones al plan	9	(5)
Adquisición de negocios	7,169	-
Ajuste por variación en tipo de cambio	811	(405)
Beneficios pagados	<u>(519)</u>	<u>(442)</u>
Valor presente de la obligación por beneficios definidos al 31 de diciembre	\$ <u>16,173</u>	\$ <u>7,546</u>

Los cambios en el valor razonable de los activos del plan:

	2011	2010
Valor razonable de los activos del plan al 1 de enero	\$ 4,286	\$ 4,183
Rendimiento esperado	339	287
Ganancia actuarial generada	360	1
Aportaciones de la entidad	529	471
Adquisición de negocios	5,287	-
Ajuste por variación en tipo de cambio	572	(214)
Beneficios pagados	<u>(519)</u>	<u>(442)</u>
Valor razonable de los activos del plan al 31 de diciembre	<u>\$ 10,854</u>	<u>\$ 4,286</u>

Categorías de los activos del plan:

	Rendimiento esperado	Rendimiento (minusvalía) actual
Instrumentos de capital	10.0%	(3.69%)
Instrumentos de deuda	3.0%	33.40%

Montos del año actual y cuatro periodos anteriores:

	2011	2010	2009	2008	2007
Obligación por beneficios definidos	16,173	7,546	7,528	2,248	1,631
Menos- Valor razonable de activos del plan	<u>10,854</u>	<u>4,286</u>	<u>4,183</u>	<u>1,154</u>	<u>1,254</u>
Obligación no fondeada	<u>5,319</u>	<u>3,260</u>	<u>3,345</u>	<u>1,094</u>	<u>377</u>
Pérdida (ganancia) actuarial por estimación del OBD	<u>617</u>	<u>346</u>	<u>(46)</u>	<u>570</u>	<u>-</u>
Ganancia (pérdida) actuarial por estimación del fondo	<u>360</u>	<u>1</u>	<u>(490)</u>	<u>(189)</u>	<u>10</u>

Previsión social EUA

La Compañía tiene establecido un plan de beneficios de previsión social posteriores al retiro que cubre gastos médicos de ciertos empleados elegibles. Al 31 de diciembre de 2011 y 2010, estas obligaciones ascienden a \$3,048 y \$1,402, respectivamente, de los cuales los siguientes montos se clasifican a largo plazo:

	2011	2010
Previsión social	<u>\$ 2,252</u>	<u>\$ 1,084</u>

Planes de Pensiones Multipatronales

El pasivo registrado de los planes de pensiones multipatronales que se generaron de la adquisición de Sara Lee, como se menciona en la sección de Adquisiciones de la Nota 2, asciende a \$7,353, cuyo monto final está sujeto de ajuste en el periodo de valuación de los valores de adquisición, tal como se explica en la citada Nota.

- c. **OLA** - La Compañía tiene principalmente pasivos para pagos por indemnizaciones por terminación de la relación laboral, de acuerdo a la legislación local de cada país. El pasivo relativo y el costo anual de los beneficios se calculan por un actuario independiente utilizando el método de crédito unitario proyectado. El pasivo registrado al 31 de diciembre de 2011 y 2010 asciende a \$370 y \$200, respectivamente.

14. Capital contable

- a. El capital contable al 31 de diciembre de 2011 se integra como sigue:

	Número de acciones	Valor nominal	Efecto de actualización / conversión	Total
Capital fijo Serie "A"	4,703,200,000	\$ 1,902	\$ 6,104	\$ 8,006
Reserva para recompra de acciones		595	159	754
Utilidades retenidas		26,984	7,874	34,858
Utilidad del ejercicio consolidada		5,329	-	5,329
Efecto de conversión de operaciones extranjeras		-	(228)	(228)
Variación neta de la pérdida por realizar de instrumentos de cobertura de flujos de efectivo		(354)	-	(354)
Participación no controladora		<u>1,926</u>	<u>134</u>	<u>2,060</u>
Total		<u>\$ 36,382</u>	<u>\$ 14,043</u>	<u>\$ 50,425</u>

- b. El 29 de abril de 2011, la Compañía realizó una división ("Split") de las acciones representativas de su capital social, mediante la cual el capital social de la Sociedad no fue modificado y las acciones se modificaron de 1,175,800,000 a 4,703,200,000 acciones. La división de la acción fue a una razón de 4:1. La utilidad básica por acción ordinaria y el promedio ponderado de acciones en circulación se presentan en los estados de resultados consolidados como si dicho Split hubiese ocurrido al principio del primer período presentado en dichos estados, para efectos comparativos.

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

- c. Los dividendos decretados pagados durante 2011 y 2010 ascendieron a:

Aprobados en asambleas del:	Pesos por acción	Valor Total
28 de abril de 2011	\$ <u>0.137</u>	\$ <u>647</u>
15 de abril de 2010	\$ <u>0.125</u>	\$ <u>588</u>

Los dividendos pagados a los accionistas minoritarios al 31 de diciembre de 2011 y 2010 ascendieron a \$126 en ambos años.

- d. Las utilidades retenidas incluyen la reserva legal. De acuerdo con la Ley General de Sociedades Mercantiles, de las utilidades netas del ejercicio debe separarse un 5% como mínimo para formar la reserva legal, hasta que su importe ascienda al 20% del capital social a valor nominal. La reserva legal puede capitalizarse, pero no debe repartirse a menos que se disuelva la sociedad, y debe ser reconstituida cuando disminuya por cualquier motivo. Al 31 de diciembre de 2011 y 2010, su importe a valor nominal asciende a \$500.
- e. La distribución del capital contable, excepto por los importes actualizados del capital social aportado y de las utilidades retenidas fiscales, causará el impuesto sobre la renta sobre dividendos a cargo de la Compañía a la tasa vigente al momento de la distribución. El impuesto que se pague por dicha distribución, se podrá acreditar contra el impuesto sobre la renta del ejercicio en el que se pague el impuesto sobre dividendos y en los dos ejercicios inmediatos siguientes, contra el impuesto del ejercicio y los pagos provisionales de los mismos.
- f. En la Asamblea General de accionistas celebrada el 19 de agosto de 2010, se aprobó la fusión de la subsidiaria Tecebim, S. A. de C. V. con la Compañía, de la cual la Compañía tenía prácticamente el 100% de sus acciones.
- g. Los saldos de las cuentas fiscales del capital contable al 31 de diciembre son:

	2011	2010
Cuenta de capital de aportación	\$ 25,406	\$ 24,473
Cuenta de utilidad fiscal neta	<u>22,377</u>	<u>18,253</u>
Total	<u>\$ 47,783</u>	<u>\$ 42,726</u>

15. Saldos y transacciones en moneda extranjera

- b. La posición monetaria en el equivalente en millones de dólares estadounidenses, sólo de las empresas mexicanas, al 31 de diciembre de 2011 y 2010 es:

	2011	2010
Activo circulante	112	77
Pasivos-		
Corto plazo	(31)	(53)
Largo plazo	<u>(2,274)</u>	<u>(1,076)</u>
Total pasivos	<u>(2,305)</u>	<u>(1,129)</u>
Posición pasiva en moneda extranjera	<u>(2,193)</u>	<u>(1,052)</u>
Equivalente en millones de pesos	<u>\$ (30,655)</u>	<u>\$ (13,000)</u>

- c. Como se indica en la Nota 21, la Compañía tuvo operaciones importantes en EUA, OLA e Iberia.
- d. Las transacciones en millones de dólares estadounidenses, sólo de las empresas mexicanas, después de eliminar las efectuadas entre subsidiarias consolidadas, fueron como sigue:

	2011	2010
Ventas de exportación	<u>-</u>	<u>6</u>
Compras de materia prima de importación	<u>105</u>	<u>87</u>
Compras de maquinaria y equipo de procedencia extranjera	<u>35</u>	<u>21</u>

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

	31 de diciembre de 2011	31 de diciembre de 2010	26 de marzo de 2012
Pesos por dólar estadounidense	\$ <u>13.9787</u>	\$ <u>12.3571</u>	\$ <u>12.8035</u>

16. Operaciones y saldos con partes relacionadas

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

	2011	2010
Ingresos por intereses cobrados	\$ <u>68</u>	\$ <u>77</u>
Egresos por compras de:		
Materias primas	\$ <u>5,279</u>	\$ <u>4,705</u>
Productos terminados	\$ <u>1,173</u>	\$ <u>1,099</u>
Papelería, uniformes y otros	\$ <u>983</u>	\$ <u>467</u>

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

	2011	2010
Beta San Miguel, S. A. de C. V.	\$ 361	\$ 295
Efform, S. A. de C. V.	28	27
Fábrica de Galletas La Moderna, S. A. de C. V.	42	21
Frexport, S. A. de C. V.	87	80
Grupo Altex, S. A. de C. V.	229	159
Industrial Molinera Montserrat, S. A. de C. V.	11	20
Makymat, S. A. de C. V.	6	6
Mundo Dulce, S.A. de C.V.	75	64
Ovoplus del Centro, S. A. de C. V.	9	48
Pan-Glo de México, S. de R. L. de C. V.	1	4
Paniplus, S. A. de C. V.	21	24
Proarce, S. A. de C. V.	26	35
Uniformes y Equipo Industrial, S. A. de C. V.	<u>8</u>	<u>19</u>
	<u>\$ 904</u>	<u>\$ 802</u>

c. Los beneficios a empleados otorgados al personal gerencial clave de la Compañía fueron como sigue:

	2011		2010
Beneficios directos a corto y largo plazo	\$ 328	\$	305
Pagos en efectivo para compra de acciones	80		45
Beneficios por terminación	449		408

17. Impuestos a la utilidad

México -

La Compañía está sujeta al ISR y al IETU.

ISR - La tasa es 30% para los años de 2010 a 2012 y será 29% para el año 2013 y 28% para el año 2014. A partir de 2011 la Compañía causa ISR en forma individual en México.

IETU - Tanto los ingresos como las deducciones y ciertos créditos fiscales se determinan con base en flujos de efectivo de cada ejercicio. A partir de 2010 la tasa es de 17.5%. Asimismo, al entrar en vigor esta ley se abrogó la Ley del IMPAC permitiendo, bajo ciertas circunstancias, la recuperación de este impuesto pagado en los diez ejercicios inmediatos anteriores a aquél en que se pague ISR en los términos de las disposiciones fiscales.

El impuesto a la utilidad causado es el que resulta mayor entre el ISR y el IETU.

Con base en proyecciones financieras, la Compañía identificó que algunas de sus subsidiarias mexicanas, en algunos ejercicios pagarán ISR y en otros IETU. Derivado de lo anterior, calculó tanto el ISR como el IETU diferidos y reconoció el que representó el pasivo mayor en cada subsidiaria. En las demás subsidiarias, con base en proyecciones financieras, la Compañía identificó que esencialmente sólo pagarán ISR, por lo que reconocen únicamente ISR diferido. La Compañía presentó los impuestos diferidos consolidados con base en los determinados en cada subsidiaria, en función de que los mismos representan pasivos reales para la Compañía como ente económico.

Otros países -

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

Las tasas fiscales aplicables en los otros países en donde opera la Compañía y el período en el cual pueden aplicarse las pérdidas fiscales son como sigue:

	Tasa legal (%)		Años de vencimiento
	2011	2010	
Argentina	35.0	35.0	5 (a)
Austria	25.0	25.0	(b)
Brasil	34.0	34.0	(c)
Colombia	33.0	33.0	(d)
Costa Rica	30.0	30.0	3 (e)
Chile	(f) 20.0	(f) 17.0	(g)
China	25.0	25.0	5

	Tasa legal (%)		Años de vencimiento
	2011	2010	
El Salvador	25.0	25.0	(h)
España	30.0	30.0	15 (i)
EUA	(j) 35.0	(j) 35.0	20
Guatemala	(k) 31.0	(k) 31.0	(h)
Holanda	(l) 25.0	(l) 25.0	9 (m)
Honduras	(n) 25.0	(n) 25.0	3 (o)
Hungría	(p) 19.0	(p) 19.0	(g)
Luxemburgo	(q) 21.0	(q) 21.0	(g)
Nicaragua	30.0	30.0	3
Panamá	25.0	27.5	5 (r)
Paraguay	10.0	10.0	(h)
Perú	30.0	30.0	(s)
Portugal	(t) 25.0	(t) 25.0	(u)
República Checa	19.0	19.0	(v)
Uruguay	25.0	25.0	5
Venezuela	34.0	34.0	(w)

- a. Las pérdidas por ventas de acciones, cuotas u otras participaciones sociales, sólo pueden ser compensadas contra ingresos de la misma naturaleza. Lo mismo para las pérdidas de derivados. Las pérdidas de fuente extranjera sólo pueden ser amortizadas con ingresos de fuente extranjera.
- b. Las pérdidas generadas después de 1990 pueden amortizarse indefinidamente pero sólo puede ser compensado en cada año hasta por el 75% de la utilidad fiscal neta del año.
- c. Las pérdidas fiscales pueden amortizarse indefinidamente pero sólo puede compensarse en cada año hasta el 30% de la utilidad fiscal neta del año.
- d. Las pérdidas generadas en los ejercicios 2003, 2004, 2005 y 2006, pueden ser amortizadas dentro de los 8 años siguientes, pero sólo se puede hasta por el 25% de la utilidad fiscal del año. A partir de 2007, las pérdidas se podrán amortizar sin límite de cuantía en cada ejercicio y sin límite en el tiempo.
- e. Las pérdidas solo pueden ser aplicadas como gasto deducible para las empresas industriales o agrícolas.
- f. La tasa de impuesto fue del 20% en 2011 y será del 18.5% en 2012 y en 2013 regresará a la tasa del 17%.
- g. Sin fecha de vencimiento.
- h. Las pérdidas operacionales no son amortizables.
- i. En 2011 se emitió un decreto que introdujo una limitación temporal para la amortización de pérdidas en ejercicios posteriores, el cual estipula que para 2011, 2012 y 2013, las compañías que tengan ventas/facturación entre \$20 millones de euros y \$60 millones de euros solo podrán deducir hasta el 75% de las pérdidas contra el ingreso gravable y las que superen los \$60 millones de euros podrán deducir hasta el 50% del ingreso gravable. En caso de caer en esta limitación, las pérdidas tendrán un periodo de vencimiento de 18 años.
- j. A este porcentaje debe sumarse un porcentaje de impuesto estatal, el cual varía en cada estado de la Unión Americana. La tasa legal ponderada para la Compañía en 2011 y 2010 fue de 39.1% y 39.6%, respectivamente.
- k. El régimen general tiene tasa del 5% pero la Base Gravable se calcula de la siguiente manera: Total de ingresos brutos menos ingresos exentos y no afectos. El régimen optativo tiene una tasa del 31% pero la base gravable es distinta: utilidad contable menos ingresos exentos y no afectos más gastos no deducibles menos otras deducciones.
- l. La tasa es del 20% en el caso que el ingreso gravable sea menor o igual de € 200,000, en caso de ser mayor de este monto es del 25.5% para 2010 y 25% para 2011.
- m. Para las pérdidas generadas en 2010 y 2011, se puede optar por extender la opción de amortizar pérdidas en años pasados por un periodo hasta de 3 años (en vez de 1 año), teniendo un máximo de \$10 millones de euros por año. En caso de optar por esta opción, la amortización de pérdidas en años siguientes estará limitada a 6 años (en vez de 9). Esta opción expira en 2012.

- n. En caso de obtener un ingreso gravable mayor a 1 millón de Lempiras se deberá pagar un 10% adicional de Contribución Temporal de Solidaridad.
- o. Solo podrán amortizar pérdidas, las personas físicas o morales que se dediquen a las actividades agropecuarias, agroindustriales, manufactureras, mineras y de turismo. Solo podrán amortizar hasta el 50% de su ingreso neto gravable del año.
- p. En 2010 se tiene un tratamiento especial dividido en dos periodos. Existe una tasa preferencial del 10% la cual se aplica hasta por una base fiscal de 500,000,000 HUF, por el excedente se aplica el 19%. En el primer semestre se tenía que cumplir con diversos requisitos para aplicar esta tasa y a partir del 2° semestre no era necesario cumplir con estos requisitos para aplicar esta tasa preferencial. En adición, como parte de la transición y aplicación de dicha tasa se determinaba una proporción de aplicación la cual consistía en dividir la Base Gravable en 2 partes, una proporción del 181:364 para el Primer semestre del año y otra del 184:364 para el Segundo semestre. Para 2011, el criterio para tener tasa preferencial del 10% es solo tener una Base Gravable hasta 500,000,000 HUF.
- q. Adicionalmente se tiene que pagar una contribución adicional para el fondo para el desempleo del 5% para 2011 y 4% para 2010, así como un impuesto municipal del 6.75% (Luxemburgo Capital).
- r. Solo se puede amortizar el 20% en cada año y dicha amortización de pérdidas no puede exceder el 50% del ingreso gravable. En caso de no aprovechar las pérdidas permitidas, estas no se podrán aprovechar posteriormente.
- s. Existen dos alternativas permitidas para amortizar pérdidas fiscales: 1) En los 4 años siguientes ó 2) Sin caducidad pero con aplicación hasta el 50% de la utilidad de cada año. Seleccionada una opción, no se puede cambiar hasta que no se hubieran agotado las pérdidas acumuladas de ejercicios anteriores.
- t. La tasa es del 12.5% para los primeros €12,500 de la base fiscal. Adicionalmente se tiene que pagar un impuesto municipal de 1.5% en promedio (depende del municipio) sobre la base fiscal y un impuesto estatal del 2.5% sobre el excedente de \$2 millones de euros de base fiscal.
- u. Las pérdidas generadas hasta 2009 pueden amortizarse en los siguientes 6 ejercicios y las generadas en 2010 y 2011 en los siguientes 4 ejercicios, sin limitación alguna. En caso de existir cambios sustanciales en el objeto del negocio o cambios mayores del 50% en su capital social, se pierde el derecho de deducción de pérdidas pendientes por amortizar, a menos que se obtenga permiso de las autoridades.
- v. Las pérdidas generadas a partir de 2004 pueden amortizarse en los siguientes 5 ejercicios. Las pérdidas generadas anteriormente a 2004 se amortizan en los siguientes 7 ejercicios.
- w. Dependiendo de su naturaleza también puede variar el periodo de amortización: 1) Operativas, 3 años siguientes; 2) Las del ajuste por inflación fiscal, 1 año; 3) Las del exterior, que sólo se pueden amortizar con ganancias del exterior, 3 años siguientes; y 4) Las generadas en los paraísos fiscales solo aplicables a ganancias en tales jurisdicciones, 3 años.

Las operaciones en Argentina, Colombia, Guatemala, Panamá y Nicaragua están sujetas a pagos mínimos de impuesto sobre la renta.

Las operaciones en Brasil y Venezuela se encuentran sujetas al pago de PTU conforme a ciertos mecanismos aplicados a sus resultados. No ha habido pago por este concepto durante 2011 y 2010.

Integración de provisión, tasa efectiva y efectos diferidos

- f. Los impuestos a la utilidad consolidados de la Compañía se integran como sigue:

	2011	2010
ISR:		
Causado	\$ 2,760	\$ 2,308
Diferido	<u>248</u>	<u>27</u>
	<u>3,008</u>	<u>2,335</u>
IETU:		
Causado	\$ 18	\$ 1
Diferido	<u>50</u>	<u>27</u>
	<u>68</u>	<u>28</u>

\$ 3,076 \$ 2,363

- g. La conciliación de la tasa legal del ISR en México y la tasa efectiva expresadas como un porcentaje de la utilidad antes de impuestos a la utilidad por el año terminado el 31 de diciembre de 2011 y 2010 es como sigue:

	% 2011	% 2010
Tasa legal de impuestos en México	30.0	30.0
Efectos inflacionarios de cuentas monetarias de balance, considerados para efectos fiscales en México	4.9	6.3
Gastos no deducibles, ingresos no acumulables y otros	0.8	0.1
Diferencia en tasas y moneda de subsidiarias en distintas jurisdicciones fiscales	2.4	2.2
Efectos inflacionarios aplicados a los valores fiscales de inmuebles, maquinaria y equipo en México	(0.9)	(1.2)
IETU	0.8	0.3
Cancelación de reserva de valuación de pérdidas fiscales amortizables	<u>(2.8)</u>	<u>(7.8)</u>
Tasa efectiva	<u>35.2</u>	<u>29.9</u>

- h. Los principales conceptos que originan el activo de impuesto a la utilidad diferido al 31 de diciembre de 2011 y 2010 son los siguientes:

	2011	2010
Anticipo de clientes	\$ -	\$ (3)
Reserva para cuentas de cobro dudoso	(219)	(109)
Inventarios	31	9
Inmuebles, maquinaria y equipo	3,970	2,358
Activos intangibles	5,186	3,812
Otras reservas	(5,565)	(3,254)
Provisión de planes de pensiones multipatronales	(2,868)	-
PTU corriente y diferida	(259)	(287)
Pérdidas fiscales por amortizar	(4,131)	(3,502)
Reserva de valuación de pérdidas fiscales	554	173
Efectos de conversión	(126)	(260)
Otras partidas	(171)	(59)
IETU diferido	<u>255</u>	<u>205</u>
Total activo, neto	<u>\$ (3,343)</u>	<u>\$ (917)</u>

Los activos y pasivos de impuesto a la utilidad diferido se presentan por separado en el balance general, ya que corresponden a diferentes entidades gravadas y autoridades tributarias y son como sigue:

	2011	2010
Impuesto a la utilidad diferido activo	\$ (4,340)	\$ (1,539)
Impuesto a la utilidad diferido pasivo	<u>997</u>	<u>622</u>
Total activo, neto	<u>\$ (3,343)</u>	<u>\$ (917)</u>

- i. La Compañía considera que algunas de sus pérdidas fiscales que tiene no se utilizarán antes de su

fecha de vencimiento, por lo cual, se ha reconocido una reserva de valuación sobre una porción de dichas pérdidas fiscales.

- f. Los beneficios de las pérdidas fiscales actualizadas pendientes de amortizar por las que ya se ha reconocido parcialmente el activo por ISR diferido, pueden recuperarse cumpliendo con ciertos requisitos. Las pérdidas fiscales generadas en los diferentes países tienen los siguientes vencimientos:

Años	Importe
2012	\$ 17
2013	102
2014	186
2015	121
2016	170
2017 y posteriores	<u>12,607</u>
	13,203
Pérdidas fiscales reservadas	<u>(1,824)</u>
Total	<u>\$ 11,379</u>

18. Otros gastos, neto

- a. Se integra como sigue:

	2011	2010
PTU	\$ 664	\$ 653
Estímulos fiscales	(79)	(47)
Pérdida en venta de inmuebles, maquinaria y equipo	72	175
Deterioro	332	19
Otros	<u>186</u>	<u>169</u>
	<u>\$ 1,175</u>	<u>\$ 969</u>

- b. La PTU se integra como sigue:

	2011	2010
Causada	\$ 731	\$ 694
Diferida	<u>(67)</u>	<u>(41)</u>
	<u>\$ 664</u>	<u>\$ 653</u>

19. Compromisos

Garantías y/o avales

- a. Grupo Bimbo, S. A. B. de C. V., junto con algunas de sus compañías subsidiarias, ha garantizado a través de cartas de crédito ciertas obligaciones ordinarias, así como algunos riesgos contingentes asociados a obligaciones laborales de algunas de sus compañías subsidiarias. El valor de dichas cartas de crédito al 31 de diciembre de 2011 y 2010 asciende a \$214.1 y \$98.2 millones de dólares estadounidenses, respectivamente.
- b. La Compañía ha garantizado algunas obligaciones contingentes de asociadas por un monto de \$1.2 millones de dólares estadounidenses al 31 de diciembre de 2011.
- c. Iberia tiene un contrato de compra de ciertas cantidades de productos terminados a un precio preferencial. El beneficio estimado futuro de los descuentos a recibir se estima en \$162. Asimismo,

derivado de este mismo contrato Iberia se ha obligado a pagar el 75% de la indemnización de Ley que corresponda a los empleados destinados por el tercero para la manufactura de los productos vendidos a Iberia. El costo aproximado de la indemnización asciende a \$133. Este contrato tiene vigencia hasta 2015 y puede cancelarse mediante notificación anticipada tres años antes.

Compromisos por arrendamiento

- a. La Compañía tiene compromisos a largo plazo por arrendamiento operativo, principalmente por las instalaciones que utiliza para la producción, distribución y venta de sus productos, los cuales van de los 3 a los 14 años, con opción a renovación de 1 a 5 años. Algunos arrendamientos requieren que la Compañía pague todos los gastos asociados, tales como impuestos, mantenimiento y seguros durante el término de los contratos. La compañía incurrió en gastos por arrendamiento en los años terminados el 31 de diciembre de 2011 y 2010 por \$1,333 y \$1,209, respectivamente. El total de los compromisos por arrendamientos es como sigue:

Años	Importe
2012	\$ 2,013
2013	1,530
2014	1,207
2015	907
2016	688
2017 y posteriores	<u>1,378</u>
Total	<u>\$ 7,723</u>

20. Contingencias

Existen algunas contingencias por juicios de distinta naturaleza que surgen del curso normal de las operaciones de la Compañía, que la administración ha evaluado como remotos, posibles y probables. De acuerdo a esta evaluación, la Compañía ha registrado en el rubro de otros pasivos a largo plazo los siguientes montos:

Tipo	Importe
Laboral	\$ 334
Fiscal	<u>289</u>
Total	<u>\$ 623</u>

Aquellas contingencias que la administración espera que no sea probable utilizar los recursos futuros para pagar sus obligaciones o que no se espera tengan un efecto significativo para la Compañía no son provisionadas en tanto no se cuente con información completa que permita considerar el reconocimiento de un pasivo.

La Compañía ha sufrido retenciones en efectivo por \$351 millones y otorgado garantías de activos fijos por \$18 millones adicionales para garantizar litigios fiscales en curso en Brasil. El monto retenido en efectivo se presenta dentro de otros activos a largo plazo.

21. 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 2011 y 2010:

	2 0 1 1					Total
	México	EUA	OLA	Iberia	Eliminaciones de Consolidación	
Ventas netas	\$ 64,368	\$ 53,810	\$ 18,568	\$ 393	\$ (3,427)	\$ 133,712
Utilidad (pérdida) después de gastos generales	\$ 8,201	\$ 3,577	\$ (524)	\$ (80)	\$ (23)	\$ 11,151
Participación controladora	\$ 4,634	\$ 2,630	\$ (1,235)	\$ (68)	\$ (632)	\$ 5,329
Depreciación, amortización y otras partidas virtuales	\$ 1,608	\$ 1,609	\$ 1,000	\$ 8	\$ -	\$ 4,225
Utilidad (pérdida) después de gastos generales, más depreciación, amortización y otras partidas virtuales ("UAFIDA")	\$ 9,809	\$ 5,186	\$ 476	\$ (72)	\$ (23)	\$ 15,376
Intereses ganados	\$ 164	\$ 264	\$ 25	\$ 2	\$ (23)	\$ 432
Intereses pagados	\$ 2,004	\$ 159	\$ 348	\$ 11	\$ (25)	\$ 2,497
Activos totales	\$ 46,085	\$ 77,761	\$ 21,028	\$ 4,101	\$ (7,490)	\$ 141,485
Pasivos totales	\$ 63,568	\$ 25,339	\$ 6,370	\$ 2,030	\$ (6,247)	\$ 91,060
	2 0 1 0					
	México	EUA	OLA	Eliminaciones de consolidación	Total	
Ventas netas	\$ 57,870	\$ 47,875	\$ 14,207	\$ (2,789)	\$ 117,163	
Utilidad (pérdida) después de gastos generales	\$ 8,013	\$ 3,757	\$ (340)	\$ (18)	\$ 11,412	
Participación controladora	\$ 3,518	\$ 2,576	\$ (531)	\$ (168)	\$ 5,395	
Depreciación, amortización y otras partidas virtuales	\$ 1,615	\$ 1,458	\$ 1,002	\$ -	\$ 4,075	
Utilidad después de gastos generales, más depreciación, amortización y otras partidas virtuales ("UAFIDA")	\$ 9,628	\$ 5,215	\$ 662	\$ (18)	\$ 15,487	
Intereses ganados	\$ 265	\$ 276	\$ 17	\$ (1)	\$ 557	
Intereses pagados	\$ 2,860	\$ 74	\$ 199	\$ (2)	\$ 3,131	
Activos totales	\$ 36,121	\$ 49,380	\$ 16,045	\$ (2,477)	\$ 99,069	
Pasivos totales	\$ 44,080	\$ 8,295	\$ 5,679	\$ (3,522)	\$ 54,532	

Al 31 de diciembre de 2011, las ventas efectuadas a su cliente principal representaron el 14% de las ventas netas consolidadas de la Compañía.

22. Eventos subsecuentes a la fecha de los estados financieros

- a. El 18 de enero de 2012, la Compañía concluyó su oferta de títulos de deuda con vencimiento en 2022 por un monto de \$800 millones de dólares estadounidenses, con cupón de 4.50%, a un precio de emisión de 99.19%, representando un costo de interés de 4.602%. Las Notas consisten en obligaciones senior y están garantizadas por Bimbo, S. A. de C. V., Barcel, S. A. de C.V., Bimbo Bakeries USA, Inc., Bimbo Foods, Inc. y Earthgrains Bakery Group, Inc., subsidiarias de Grupo Bimbo. La Compañía utilizó los recursos obtenidos de esta emisión para el refinanciamiento de deuda existente y para fines corporativos en general.

Las Notas fueron ofrecidas en los Estados Unidos a inversionistas institucionales calificados bajo la Regla 144A de la Ley de Valores (Securities Act) de 1933, según ha sido modificada (la "Ley de Valores"), y fuera de los Estados Unidos bajo la Regulación S de la Ley de Valores.

- b. El 8 de febrero de 2012, la Compañía anunció la colocación de certificados bursátiles en el mercado mexicano de deuda por \$5,000 millones de pesos a un plazo de 6.5 años, a una tasa fija de 6.83% anual. Los recursos obtenidos por dichos financiamientos se utilizaron para prepagar \$302 millones de dólares estadounidenses del crédito bancario sindicado emitido en abril de 2011.

23. Efectos de la adopción de las Normas de Información Financiera Internacionales

La Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), estableció el requerimiento a ciertas entidades que divulgan su información financiera al público a través de la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) para que a partir del año 2012 elaboren y divulguen obligatoriamente su información financiera con base en las Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS, por sus siglas en inglés) emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB, por sus siglas en inglés).

Los estados financieros consolidados que emitirá la Compañía por el año que terminará el 31 de diciembre de 2012 serán sus primeros estados financieros anuales que cumplan con IFRS. La fecha de transición será el 1 de enero de 2011 y, por lo tanto, el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2011 será el periodo comparativo comprendido por la norma de adopción IFRS 1, *Adopción Inicial de las Normas Internacionales de Información Financiera*. De acuerdo a IFRS 1, la Compañía aplicará las excepciones obligatorias relevantes y ciertas exenciones opcionales a la aplicación retrospectiva de IFRS.

La Compañía aplicará las excepciones obligatorias relevantes a la aplicación retrospectiva de IFRS como sigue:

Cálculo de estimaciones – Las estimaciones a la fecha de transición son consistentes con las estimaciones a esa misma fecha bajo las Normas de Información Financiera Mexicanas (NIF), a menos que existiera evidencia de error en dichas estimaciones.

Contabilidad de coberturas – Se aplicará la contabilidad de coberturas solamente si la relación de cobertura cumple con los criterios establecidos en IFRS a la fecha de transición.

Participaciones no controladoras – Se aplicarán en forma prospectiva ciertos requerimientos de reconocimiento y presentación relacionados a participaciones no controladoras, a partir de la fecha de transición.

La Compañía ha elegido las siguientes exenciones opcionales a la aplicación retrospectiva de IFRS como sigue:

Combinaciones de negocios – Se aplicará la exención de combinaciones de negocios. Por lo tanto, no se han reformulado combinaciones de negocios que ocurrieron antes de la fecha de transición.

Costo asumido – Se aplicará la exención de costo asumido. Por lo tanto, se ha elegido utilizar el monto revaluado bajo NIF a la fecha de transición como su costo asumido, para ciertos activos del rubro de propiedad, planta y equipo.

Beneficios a empleados – Se aplicará la exención de beneficios a empleados. Por lo tanto, se reconocen todas las ganancias y pérdidas actuariales acumuladas a la fecha de transición.

Diferencias acumuladas por el efecto de conversión – Se aplicará la exención de diferencias acumuladas por el efecto de conversión. Por lo tanto, se ajusta a cero el efecto por conversión a la fecha de transición.

Costos por préstamos – Se aplicará la exención de costos por préstamos. Por lo tanto, aplicará IFRS a la capitalización de costos por préstamos a activos calificables cuya fecha de inicio de capitalización sea posterior a la fecha de transición.

A continuación se resumen las principales diferencias que la Compañía ha identificado en su transición de las NIF a IFRS a la fecha de estos estados financieros consolidados, así como una estimación de los impactos significativos:

Efectos de la inflación – Conforme a IFRS, los efectos inflacionarios se reconocen en los estados financieros cuando la economía de la moneda utilizada por la Compañía califica como hiperinflacionaria. La economía mexicana dejó de ser hiperinflacionaria en 1999 y, en consecuencia, los efectos inflacionarios que fueron reconocidos por la Compañía hasta el 31 de diciembre de 2007 bajo NIF se revirtieron, representando una disminución a las utilidades acumuladas de aproximadamente \$770 millones, a la fecha de transición. Asimismo, hubo otros efectos que afectaron las utilidades acumuladas por \$3,779 que no afectaron el capital contable por tratarse de la eliminación de los efectos de la inflación del capital social. Los impactos en el estado de resultados del ejercicio 2011 no son significativos.

Beneficios a empleados – Conforme a IFRS, las provisiones por indemnizaciones por terminación laboral se reconocen hasta el momento que la Compañía tenga un compromiso demostrable para terminar la relación con el empleado o haya realizado una oferta para alentar el retiro voluntario; por lo tanto, se eliminó el pasivo reconocido bajo NIF y a su vez se eliminaron las partidas por amortizar que no se reconocen bajo IFRS, con un efecto neto que incrementa el pasivo en \$50. Asimismo, IFRS no permite el reconocimiento de activos o pasivos diferidos por la PTU, por lo tanto, se eliminó el pasivo reconocido bajo NIF de \$249. Los impactos de estas diferencias en el estado de resultados del ejercicio 2011 representan un incremento a la utilidad del periodo reconocida bajo NIF.

Revisión de vidas útiles y componetización de propiedades, planta y equipo – Conforme a IFRS, se efectuó la identificación de componentes en los rubros de propiedades, planta y equipo, obteniendo un efecto derivado principalmente de la componetización de edificios en todas las subsidiarias y de la revisión de las vidas útiles en algunos países que incrementará la depreciación acumulada disminuyendo las utilidades acumuladas en el mismo monto. Los efectos de esta diferencia se encuentran en proceso de su determinación final, sin embargo, no se espera que sean significativos para los estados financieros consolidados en su conjunto.

Impuestos diferidos – Conforme a IFRS, se recalcularon los impuestos diferidos con los valores contables ajustados de los activos y pasivos según IFRS, lo cual resultará en un aumento a las utilidades acumuladas a la fecha de transición. Los efectos se encuentran en proceso de su determinación final, sin embargo, no se espera que sean significativos para los estados financieros consolidados en su conjunto.

Otras diferencias en presentación y revelaciones en los estados financieros – Generalmente, los requisitos de revelación de IFRS son más amplios que los de NIF, lo cual puede resultar en mayores revelaciones respecto de las políticas contables, juicios y estimaciones significativas, instrumentos financieros y administración de riesgos, entre otros. Además, pueden existir diferencias en presentación, por ejemplo, IFRS requiere la presentación de un estado de utilidad integral que no se requiere bajo NIF.

La información que se presenta en esta Nota ha sido preparada de conformidad con las normas e interpretaciones emitidas y vigentes o emitidas y adoptadas anticipadamente, a la fecha de preparación de estos estados financieros consolidados. Las normas e interpretaciones que serán aplicables al 31 de diciembre de 2012, incluyendo aquellas que serán aplicables de manera opcional, no se conocen con certeza a la fecha de preparación de los estados financieros consolidados al 31 de diciembre de 2011 y 2010 adjuntos. Adicionalmente, las políticas contables elegidas por la Compañía podrían modificarse como resultado de cambios en el entorno económico o en tendencias de la industria que sean observables con posterioridad a la emisión de estos estados financieros consolidados. La información que se presenta en esta Nota no pretende cumplir con IFRS, ya que solo un grupo de estados financieros que comprenda los estados de posición financiera, de utilidad integral, de cambios en el capital contable y de flujos de efectivo, junto con información comparativa y notas explicativas, puede proveer una presentación adecuada de la posición financiera de la Compañía, el resultado de sus operaciones y los flujos de efectivo de conformidad con IFRS.

24. Autorización para la emisión de estados financieros

Los estados financieros consolidados fueron autorizados para su emisión el 26 de marzo de 2012, por el Lic. Daniel Servitje Montull, Director General de la Compañía y por el Consejo de Administración, consecuentemente estos no reflejan los hechos ocurridos después de esa fecha, y están sujetos a la aprobación de la Asamblea de Accionistas de la Compañía, quienes pueden decidir su modificación de acuerdo con lo dispuesto en la Ley General de Sociedades Mercantiles.

* * * * *

México, D. F., a 20 de marzo de 2012

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

Muy señores míos.

En cumplimiento a lo dispuesto en la Ley del Mercado de Valores, los estatutos de la Sociedad y el Reglamento del Comité de Auditoría, informo a ustedes sobre las actividades que llevó a cabo el Comité de Auditoría durante el año terminado el 31 de Diciembre de 2011. En el desarrollo de nuestro trabajo, tuvimos presentes las recomendaciones establecidas en el Código de Mejores Prácticas Corporativas.

El Comité en pleno se reunió en cinco ocasiones en el año, y con base en un programa de trabajo, llevamos a cabo las actividades que se describen enseguida:

CONTROL INTERNO

Con ayuda tanto de los Auditores Internos como Externos, nos cercioramos que la Administración haya establecido los lineamientos generales en materia de control interno así como los procesos necesarios para su aplicación y cumplimiento. Además de lo anterior, dimos seguimiento a las observaciones que al respecto desarrollaron ambos cuerpos de auditoría en el cumplimiento de su trabajo.

Los responsables por parte de la Administración nos presentaron los planes de acción correspondientes a las observaciones derivadas de las auditorías internas, de tal manera que el contacto con ellos fue frecuente y sus respuestas satisfactorias.

CÓDIGO DE ETICA

Con el apoyo de Auditoría Interna y de otras instancias en la compañía, nos cercioramos del cumplimiento por parte de su personal, del Código de Ética vigente en el Grupo, mismo que fue revisado y renovado en este año.

Periódicamente la Administración nos informó de los avances en la implementación de la línea de contacto para los colaboradores del Grupo, misma que comenzó a operar en el segundo semestre de este año.

AUDITORÍA EXTERNA

Como parte de la negociación efectuada en 2008, la auditoría externa de los estados financieros del ejercicio 2011 está incluida en la misma por lo que el auditor externo sigue siendo el mismo y es una sola firma para todas las operaciones y países en los que Grupo Bimbo tiene presencia. Los honorarios correspondientes a estos servicios estuvieron pactados en la negociación original, por lo que los aprobamos, incluyendo los correspondientes a los adicionales por el crecimiento del Grupo y otros servicios permitidos. Nos aseguramos que no interfirieran con su independencia de la empresa.

Analizamos con los auditores externos su enfoque y programa de trabajo y las áreas de interacción con la Dirección de Auditoría Interna del Grupo.

Durante las sesiones de este Comité y siempre que fue necesario, mantuvimos comunicación directa con los auditores externos y periódicamente nos dieron a conocer los avances de su trabajo, las observaciones que tuvieran y tomamos nota de sus comentarios sobre los estados financieros trimestrales y anuales. Conocimos oportunamente sus conclusiones e informes sobre los estados financieros anuales.

Por último, evaluamos los servicios que prestó la firma de auditores externos, correspondientes al año 2011 y conocimos oportunamente los estados financieros preliminares.

AUDITORÍA INTERNA

En su oportunidad revisamos y aprobamos el programa anual de trabajo y el presupuesto de actividades.

En cada una de las sesiones de este Comité, recibimos y aprobamos los informes periódicos relativos al avance del programa de trabajo aprobado.

Dimos seguimiento a las observaciones y sugerencias que hizo Auditoría Interna y nos cercioramos que la Administración solucionara las desviaciones de control interno señaladas, por lo que consideramos que el estado que guarda dicho sistema es razonablemente correcto.

Nos aseguramos que hubiera un plan anual de capacitación para el personal del área y nos cercioramos de su efectividad.

INFORMACIÓN FINANCIERA Y POLÍTICAS CONTABLES

Conocimos y revisamos los estados financieros trimestrales y anuales de la Sociedad, en conjunto con las personas responsables de su preparación y recomendamos al Consejo de Administración su aprobación y otorgamos la autorización para ser publicados. En todo momento tomamos en cuenta la opinión y observaciones que emitieron los auditores externos.

Con apoyo de los auditores internos y externos y para opinar sobre los estados financieros nos cercioramos que los criterios, políticas contables y la información utilizados por la Administración para preparar la información financiera fueran adecuados y suficientes y se hayan aplicado en forma consistente con el ejercicio anterior. En consecuencia, la información presentada por la Administración refleja en forma razonable la situación financiera, los resultados de la operación, las variaciones en el capital contable y los flujos de efectivo de la Sociedad.

Aprobamos la adopción de los nuevos procedimientos y normas contables que entraron en vigor en 2011, que fueron emitidos por el organismo responsable de la normatividad contable en México.

CUMPLIMIENTO DE LA NORMATIVIDAD Y LEYES APLICABLES. CONTINGENCIAS

Confirmamos la existencia y confiabilidad de los controles establecidos por la empresa para asegurar el cumplimiento de las diferentes disposiciones legales a que está sujeta, asegurándonos que estuviesen adecuadamente reveladas en la información financiera, todo lo anterior con el apoyo de los auditores internos y externos.

Periódicamente revisamos las diversas contingencias fiscales, legales y laborales existentes en la empresa y nos cercioramos que el procedimiento establecido para identificarlas fuera integral y se siguiera

consistentemente, para que la Administración tuviera los elementos para su oportuno y adecuado seguimiento.

El Comité de Riesgos de la Administración nos informó de los que enfrenta el Grupo y nos cercioramos que estuvieran siendo considerados en los planes de trabajo de los auditores internos.

CUMPLIMIENTO DE OTRAS OBLIGACIONES

Llevamos a cabo las reuniones con los directivos y funcionarios de la Administración que consideramos necesario para mantenernos informados de la marcha de la Sociedad y las actividades y eventos relevantes y poco usuales.

Tuvimos conocimiento de los asuntos significativos que pudieron implicar posibles incumplimientos a las políticas de operación, sistema de control interno y políticas de registro contable, así mismo fuimos informados sobre las medidas correctivas tomadas en cada uno de ellos, encontrándolas satisfactorias.

No juzgamos necesario solicitar el apoyo y opinión de expertos independientes pues los asuntos tratados en cada sesión fueron debidamente sustentados por la información relativa y por tanto las conclusiones a las que llegamos fueron satisfactorias para los consejeros miembros del Comité.

En mi calidad de Presidente del Comité de Auditoría, reporté al Consejo de Administración las actividades que desarrollamos colegiadamente al interior de dicho órgano.

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.

A t e n t a m e n t e

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'H. Davis', with a horizontal line underneath.

Henry Davis
Presidente del Comité de Auditoría de
Grupo Bimbo, S. A. B. de C. V.