



**Comisión Nacional Bancaria y de Valores**  
**Vicepresidencia de Supervisión Bursátil**  
Insurgentes Sur 1971, Torre Sur,  
Col. Guadalupe Inn  
01020 México, D.F.

Reporte Anual que se presenta de acuerdo con las disposiciones de carácter general aplicables a las Emisoras de valores y otros participantes del mercado, correspondiente al ejercicio fiscal terminado el 31 de diciembre del 2003 para

**FOMENTO ECONOMICO MEXICANO, S.A. DE C.V.**

General Anaya 601 Pte.  
Col. Bella Vista  
Monterrey, N.L. México 64410

---

El capital social suscrito y pagado al 31 de diciembre del 2003 se encuentra distribuido en:

639,892,590 Unidades BD, cada una consistente en una (1) acción Serie B, dos (2) acciones Serie D-B y dos (2) acciones Serie D-L, sin expresión de valor nominal (“Unidades B-D”). Las 639,892,590 Unidades B-D representan un total de 1,279,785,180 acciones Serie D-B, 1,279,785,180 acciones Serie D-L, y 639,892,590 acciones Serie B.

419,569,500 Unidades B, cada una consistente en cinco acciones Serie B, sin expresión de valor nominal (“Unidades B”). Las 419,569,500 Unidades B representan un total de 2,097,847,500 acciones Serie B.

Las Unidades B-D y las Unidades B cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores, S.A. de C.V. bajo las claves FEMSA UBD y FEMSA UB, respectivamente, y están inscritas en la Sección de Valores del Registro Nacional de Valores.

Las Unidades B-D cotizan además, en forma de *American Depositary Receipts* en *The New York Stock Exchange* bajo la clave de cotización FMX.

---

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

---

## CONTENIDO

	Página
CAPÍTULO 1. INFORMACIÓN GENERAL .....	4
Glosario .....	4
Resumen de Información Financiera .....	5
Información sobre Tipos de Cambio .....	7
Factores de Riesgo .....	9
Otros Valores Inscritos en el RNV .....	19
Documentos de Carácter Público .....	19
CAPÍTULO 2. LA COMPAÑÍA .....	20
Resumen .....	20
Antecedentes .....	20
Estructura Corporativa .....	22
Principales Subsidiarias .....	24
Estrategia de Negocios .....	24
Coca-Cola FEMSA .....	25
FEMSA Cerveza .....	48
FEMSA Comercio .....	62
FEMSA Empaques .....	67
Logística .....	74
Otros Segmentos de Negocio .....	74
Descripción de Propiedad, Planta y Equipo .....	74
Inversiones y Desinversiones en Activo Fijo .....	77
Asuntos Regulatorios .....	78
Procedimientos Judiciales, Administrativos o Arbitrales .....	80
Acciones Representativas del Capital Social .....	84
Dividendos .....	85
CAPÍTULO 3. INFORMACIÓN FINANCIERA .....	87
Resumen de Resultados .....	88
Resumen de Resultados .....	88
Apalancamiento Operativo .....	90
Resultados de las Operaciones .....	99
Liquidez y Recursos de Capital .....	108
Plan para la Venta de Ciertos Activos Fijos .....	114
Control Interno .....	115
Estimaciones y Políticas Contables Críticas .....	115
Nuevos Pronunciamientos Contables .....	119
CAPÍTULO 4. ADMINISTRACIÓN .....	121
Auditores Externos .....	121
Operaciones Relacionadas y Conflicto de Intereses .....	121
Consejeros .....	122
Comisario .....	130
Ejecutivos .....	130
Remuneración de los Consejeros y Ejecutivos .....	134
Empleados .....	137
Principales Accionistas .....	138
Estatutos Sociales y Otros Convenios .....	140
Impuestos .....	146
Principales Contratos .....	149

CAPÍTULO 5. MERCADO ACCIONARIO .....	159
Estructura Accionaria .....	159
Mercados de Cotización .....	159
Operaciones en la Bolsa Mexicana de Valores .....	160
Historial de Precios .....	160
CAPÍTULO 6. PERSONAS RESPONSABLES.....	164
CAPÍTULO 7. ....	166
Estados Financieros Dictaminados.....	168

## **CAPÍTULO 1. INFORMACIÓN GENERAL**

### **Glosario de Términos y Definiciones**

Los términos “FEMSA”, “nuestra compañía”, “nosotros” y “nuestro(a)(os)(as)” se emplean en este informe anual para referirse a Fomento Económico Mexicano, S.A. de C.V. y, excepto que el texto lo indique de otra forma, nuestras subsidiarias en forma consolidada.

Los términos “dólar”, “dólares”, “US\$” ó “\$” se refieren a la moneda de curso legal de los Estados Unidos de América. Los términos “Pesos mexicanos” o “Ps.” se refieren a la moneda de curso legal de México.

### **Principios Contables**

Publicamos nuestros estados financieros en pesos mexicanos y preparamos nuestra información financiera de acuerdo con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados en México (“PCGA Mexicanos”). Los PCGA Mexicanos difieren en ciertos aspectos importantes de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados en Estados Unidos (*Generally Accepted Accounting Principles* o “U.S. GAAP”). Las Notas 25 y 26 de nuestros Estados Financieros Consolidados presentan una descripción de las diferencias principales entre los PCGA Mexicanos y los U.S. GAAP en cuanto a cómo afectan a nuestra compañía, y una conciliación a U.S. GAAP de la utilidad neta mayoritaria y el capital contable mayoritario.

### **Conversiones de Moneda y Estimaciones**

Este reporte anual y los estados financieros consolidados se presentan en pesos mexicanos. La presentación de las cifras en dólares fue incluida solamente para comodidad del lector. A menos que se indique lo contrario, tales cantidades de dólares han sido convertidas de pesos mexicanos a un tipo de cambio de 11.235 pesos mexicanos por 1 dólar, el tipo de cambio cotizado por casas de cambio a FEMSA para la liquidación de obligaciones en moneda extranjera a fecha del 31 de diciembre del 2003. Dichas cifras no representan los saldos que las cuentas tienen o podrían tener en un futuro convertidas a dólares a ése o a cualquier otro tipo de cambio. Los tipos de cambio a la compra publicados por el Banco de la Reserva Federal de Nueva York al 31 de diciembre del 2003 y al 23 de marzo del 2004, fueron de 11.242 pesos mexicanos por 1 dólar y 10.973 pesos mexicanos por 1 dólar, respectivamente.

En la medida en que las estimaciones estén contenidas en este reporte anual, creemos que dichas estimaciones, basadas en datos internos, son confiables. Los montos mostrados en este reporte han sido redondeados, y los totales pueden no ser equivalentes a la suma de los números presentados.

La información per cápita, así como los datos de población, fueron calculados en base a estadísticas preparadas por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática de México (“INEGI”), el Banco de la Reserva Federal de Nueva York, el Banco de México y ciertas estimaciones nuestras.

### **Información acerca del Futuro**

Este reporte anual contiene verbos tales como “creer”, “esperar” y “prever” y expresiones similares que identifican enunciados referentes al futuro. El uso de estos términos refleja nuestras opiniones acerca de acontecimientos futuros y desempeño financiero. Los resultados reales pueden diferir materialmente de nuestras estimaciones para el futuro como resultado de diversos factores que pueden estar fuera de nuestro control, incluidos pero no limitados a los efectos por cambios en nuestra relación con y entre nuestras compañías afiliadas, movimientos en precios de materias primas, competencia, cambios significativos en la situación económica o política en México y otros países, o modificaciones de nuestro entorno regulatorio. En consecuencia, advertimos a los lectores que no depositen una confianza indebida en estas afirmaciones acerca del futuro. En todo caso, estas afirmaciones se refieren solamente al momento en que fueron emitidas, y no asumimos obligación alguna de actualizar o revisar cualquiera de ellas, ya sea como resultado de nueva información, acontecimientos futuros u otra causa.

## **Presentación de Panamco**

Nuestra subsidiaria, Coca-Cola FEMSA, S.A. de C.V., a la cual nos referiremos como Coca-Cola FEMSA, adquirió Corporación Interamericana de Bebidas, S.A. de C.V., antes conocida como *Panamerican Beverages, Inc.*, a la cual nos referimos como Panamco, en mayo del 2003. Bajo PCGA Mexicanos, Panamco está incluido en nuestros estados financieros consolidados desde el 6 de mayo del 2003 pero no está incluido para ejercicios anteriores a esta fecha. Como resultado, nuestros estados financieros consolidados para el año terminado el 31 de diciembre del 2003 no son comparables con ejercicios anteriores. La adquisición de Panamco sólo impactó la comparabilidad de nuestra información consolidada y el segmento de Coca-Cola FEMSA. La comparabilidad de nuestros segmentos restantes no fue afectada por la adquisición.

## **Resumen de Información Financiera**

Este reporte anual incluye en el Capítulo 7 el estado de situación financiera consolidado auditado al 31 de diciembre del 2003 y 2002, y los estados consolidados de resultados, de variaciones en las cuentas de capital contables y de cambios en la situación financiera, que le son relativos por los años terminados el 31 de diciembre del 2003, 2002 y 2001. Nuestros Estados Financieros Consolidados fueron preparados de acuerdo con los PCGA Mexicanos, los que difieren en algunos aspectos significativos de los U.S. GAAP. Las Notas 25 y 26 de los Estados Financieros Consolidados presentan una descripción de las principales diferencias entre los PCGA Mexicanos y los U.S. GAAP relativos, junto con una conciliación a U.S. GAAP de la utilidad neta mayoritaria, capital contable mayoritario y otra información financiera. El efecto de la inflación bajo los PCGA Mexicanos no se ha revertido en la conciliación con los U.S. GAAP. Consulte la Nota 25 de nuestros estados financieros consolidados.

El 6 de mayo del 2003 nuestra subsidiaria Coca-Cola FEMSA adquirió a Panamco. Bajo PCGA Mexicanos, Panamco es incluido en nuestros estados financieros desde mayo del 2003 pero no se incluye para periodos anteriores a esta fecha. Como resultado de lo anterior, nuestros estados financieros consolidados para el ejercicio terminado el 31 de diciembre del 2003 no son comparables con periodos anteriores.

La siguiente tabla muestra cierta información financiera seleccionada. Esta información debe leerse junto con, y está referenciada en su totalidad a los Estados Financieros Consolidados, incluyendo las Notas a los mismos. La información financiera seleccionada se presenta sobre una base consolidada, y no necesariamente indica nuestra posición financiera o el resultado de nuestras operaciones en o para una fecha o período futuros.

**Información Financiera Consolidada Seleccionada  
Por los años terminados el 31 de diciembre de**

	2003 <sup>(1)</sup>	2003	2002	2001	2000	1999
--	---------------------	------	------	------	------	------

(en millones de dólares (“\$”) y de pesos mexicanos (“Ps.”), excepto los datos por acción, el número promedio ponderado de acciones en circulación y el margen de operación)

**Datos del Estado de Resultados:**

**PCGA Mexicanos:**

Ingresos totales	\$ 6,755	Ps. 75,891	Ps. 55,395	Ps. 52,465	Ps. 50,151	Ps. 45,463
Utilidad de operación <sup>(2)</sup>	1,078	12,114	9,878	8,902	7,995	7,234
Impuestos <sup>(3)</sup>	300	3,378	3,764	3,069	2,615	2,253
Cambio en política contable	—	—	—	(30)	—	—
Utilidad neta	415	4,657	4,791	5,215	3,995	4,734
Utilidad neta mayoritaria	275	3,093	2,947	3,547	2,865	3,587
Utilidad neta minoritaria	140	1,564	1,844	1,668	1,130	1,147
Utilidad mayoritaria por acción <sup>(4)</sup>						
Serie “B”	0.046	0.521	0.496	0.597	0.478	0.599
Serie “D”	0.058	0.651	0.620	0.747	0.599	0.749
Número promedio de acciones en circulación (millones)						
Serie “B”	2,737.7	2,737.7	2,737.7	2,737.8	2,745.8	2,746.5
Serie “D”	2,559.6	2,559.6	2,559.6	2,559.8	2,591.8	2,594.8

**U.S. GAAP:**

Ingresos totales	\$ 6,755	Ps 75,891	Ps 55,048	Ps 54,815	Ps 52,154	Ps 48,296
Utilidad de operación <sup>(2)</sup>	1,039	11,672	8,810	8,167	7,047	6,705
Cambio en política contable	—	—	—	(54)	—	21
Utilidad neta minoritaria	143	1,608	1,876	1,645	1,200	1,145
Utilidad neta	291	3,271	3,206	3,305	2,673	2,306
Utilidad neta por acción <sup>(4)</sup>						
Serie “B”	0.049	0.551	0.540	0.557	0.446	0.385
Serie “D”	0.061	0.689	0.675	0.696	0.558	0.481

**Datos del Balance General:**

**PCGA Mexicanos:**

Total activos	\$ 9,287	Ps 104,334	Ps 62,660	Ps 53,320	Ps 50,111	Ps 48,781
Pasivo circulante	1,488	16,716	12,314	8,954	8,759	8,834
Deuda largo plazo <sup>(5)</sup>	2,968	33,345	10,192	7,399	8,005	8,343
Otros pasivos largo plazo	728	8,175	5,856	5,568	5,592	978
Capital social	378	4,243	4,243	4,243	4,249	4,271
Total capital contable	4,103	46,098	34,298	31,399	27,755	30,626
Interés mayoritario	2,528	28,400	24,024	22,127	19,509	21,813
Interés minoritario	1,575	17,698	10,274	9,272	8,246	8,813

**U.S. GAAP:**

Total activos	\$ 10,636	Ps. 119,496	Ps. 78,688	Ps. 70,212	Ps. 69,482	Ps. 67,964
Pasivos circulantes	1,711	19,220	14,142	10,964	11,006	11,188
Deuda largo plazo <sup>(5)</sup>	3,130	35,160	11,308	8,507	8,029	8,350
Otros pasivos	515	5,789	5,019	5,015	6,543	6,632
Capital social	378	4,243	4,243	4,243	4,249	4,271
Capital contable	3,748	42,112	38,233	36,597	35,234	33,860
Interés minoritario	1,532	17,215	9,986	9,129	8,670	7,934

## Otra información:

### PCGA Mexicanos:

Depreciación <sup>(6)</sup>	\$ 278	Ps. 3,126	Ps. 2,523	Ps. 2,406	Ps. 2,534	Ps. 2,316
Inversiones en activo fijo <sup>(7)</sup>	604	6,789	5,780	5,531	4,764	4,536
Margen de operación <sup>(8)</sup>	16.0%	16.0%	17.8%	17.0%	15.9%	15.9%

### U.S. GAAP:

Depreciación <sup>(6)</sup>	\$ 285	Ps. 3,199	Ps. 2,400	Ps. 2,393	Ps. 2,450	Ps. 2,227
Margen de operación <sup>(8)</sup>	15.4%	15.4%	16.0%	14.9%	13.5%	13.9%

- (1) Conversión a dólares a un tipo de cambio de 11.235 pesos mexicanos por 1.00 dólar, sólo para conveniencia del lector.
- (2) Incluye utilidad de operación y la participación en los resultados de las compañías afiliadas.
- (3) Incluye impuesto sobre la renta, impuesto al activo y participación de los trabajadores en las utilidades.
- (4) La utilidad neta (después de cambio en política contable) por acción de Serie "B" y Serie "D" se calculó de acuerdo con el Boletín B-14 de los PCGA Mexicanos, que es similar a SFAS No. 128 de los U.S. GAAP. La siguiente tabla presenta los cálculos del número promedio ponderado de acciones y la distribución de utilidades por acción:

	Serie "B"		Serie "D"	
	Número de acciones	Promedio ponderado	Número de acciones	Promedio ponderado
Al 31 de diciembre de 1999 .....	2,746,546,090	2,746,546,050	2,594,794,360	2,594,794,360
Distribución de utilidades.....		45.85%		54.15%
Recompra de acciones propias del 29 de octubre del 2000 al 29 de diciembre del 2000 .....	6,750,000	736,246	27,000,000	2,944,984
Al 31 de diciembre del 2000 .....	2,739,796,090	2,745,809,844	2,567,794,360	2,591,849,376
Distribución de utilidades.....		45.85%		54.15%
Recompra de acciones propias del 4 de enero del 2001 al 16 de enero del 2001.....	2,056,000	2,004,647	8,224,000	8,018,586
Al 31 de diciembre del 2001 .....	2,737,740,090	2,737,791,443	2,559,570,360	2,559,775,774
Distribución de utilidades.....		46.11%		53.89%
Al 31 de diciembre del 2002 y 2003 .....	2,737,740,090	2,737,740,090	2,559,570,360	2,559,570,360
Distribución de utilidades.....		46.11%		53.89%

- (5) La deuda a largo plazo excluye la porción circulante de la deuda a largo plazo.
- (6) Incluye rotura de botellas.
- (7) La inversión en activo fijo incluye inversiones en propiedad, planta y equipo y cargos diferidos.
- (8) El margen de operación se calcula dividiendo la utilidad de operación entre los ingresos totales.

## Información sobre Tipos de Cambio

### Peso Mexicano

Después de la volatilidad en 1997 y 1998, el Peso se ha mantenido relativamente estable durante los años 1999, 2000 y la mayor parte del 2001. Hacia fines del 2001 e inicios del 2002, el peso se apreció considerablemente frente al dólar y más aún frente a otras monedas mundiales. El valor del peso llegó a su nivel más alto en marzo del 2002 a 9.00 pesos mexicanos por US\$ 1.00. Del segundo trimestre del 2002 hasta el final del 2003, la devaluación del peso ha alcanzado una paridad de 11.24 pesos mexicanos por US\$ 1.00 en diciembre del 2003. Del inicio del 2004 a la fecha, el peso se ha reevaluado ligeramente. No se puede garantizar que el gobierno mexicano mantendrá su política cambiaria actual o que el peso no seguirá depreciándose en forma significativa.

El tipo de cambio a la compra de mediodía el 15 de marzo del 2004 fue Ps. 10.975 por US dólar. La siguiente tabla presenta, para los períodos indicados, el tipo de cambio a la compra de mediodía publicado por el Banco de la Reserva Federal de Nueva York, expresada en pesos mexicanos por dólar. Los tipos de cambio se encuentran en términos nominales. Todos los montos están indicados en pesos mexicanos.

	<b>Tipo de Cambio</b>			<b>Fin de Periodo</b>
	<b>Alta</b>	<b>Baja</b>	<b>Promedio</b>	
1999.....	10.60	9.24	9.56	9.48
2000.....	10.09	9.18	9.47	9.62
2001.....	9.97	8.95	9.34	9.16
2002.....	10.43	9.00	9.66	10.43
2003.....	11.41	10.11	10.79	11.24
	<b>Alta</b>	<b>Baja</b>	<b>Promedio</b>	<b>Fin de Periodo</b>
2003:				
septiembre .....	11.04	10.77	10.92	11.00
octubre.....	11.32	10.97	11.18	11.08
noviembre.....	11.40	10.98	11.15	11.40
diciembre.....	11.41	11.17	11.25	11.24
2004:				
Enero .....	11.10	10.81	10.92	11.01
febrero .....	11.25	10.91	11.03	11.06
1 de marzo al 15 de marzo.....	11.05	10.92	10.97	10.98

## Factores de Riesgo

### Algunos factores que podrían afectar nuestros resultados futuros

#### Coca-Cola FEMSA

El negocio de Coca-Cola FEMSA depende de su relación con The Coca-Cola Company.

Aproximadamente el 93.2% de los volúmenes de venta de Coca-Cola FEMSA en el 2003, derivaron de las ventas de la marca de bebidas de *Coca-Cola*. Coca-Cola FEMSA produce, comercializa y distribuye la marca de bebidas de *Coca-Cola* de acuerdo con ciertos contratos de embotellador. Estos contratos de embotellador cubren todos los territorios actuales de Coca-Cola FEMSA. En virtud de lo establecido en los contratos de embotellador y como accionista importante, The Coca-Cola Company tiene derecho a influenciar significativamente la conducción del negocio de Coca-Cola FEMSA. Véase el Capítulo 4. “Administración—Principales Contratos—Coca-Cola FEMSA—Contratos de Embotellador”. De conformidad con lo establecido en los contratos de embotellador, The Coca-Cola Company puede fijar el precio para su concentrado de forma unilateral. Además, dichos contratos señalan que, conjuntamente con The Coca-Cola Company, Coca-Cola FEMSA preparará un plan comercial general de tres años que se presenta para la aprobación del consejo de administración de Coca-Cola FEMSA. The Coca-Cola Company puede requerir a Coca-Cola FEMSA que demuestre su capacidad financiera para cumplir con dichos planes, y puede terminar con los derechos de producir, comercializar y distribuir productos Coca-Cola en los territorios donde no se cumpla lo establecido. The Coca-Cola Company también realiza contribuciones significativas al presupuesto de mercadotecnia de Coca-Cola FEMSA, aunque no están obligados a contribuir con una cantidad en particular. Adicionalmente, Coca-Cola FEMSA tiene prohibido embotellar cualquier otro refresco sin el consentimiento de The Coca-Cola Company. The Coca-Cola Company tiene el derecho exclusivo de importar y exportar productos Coca-Cola desde y hacia los territorios de Coca-Cola FEMSA. Además, Coca-Cola FEMSA no puede transferir el control de los derechos de embotellado para cualquiera de los territorios, sin el consentimiento de The Coca-Cola Company.

Coca-Cola FEMSA depende de The Coca-Cola Company para renovar sus contratos de embotellador. Los contratos de embotellador de Coca-Cola FEMSA para los territorios mexicanos vencen en el 2005 y 2013, y son renovables por términos de diez años. Los contratos de embotellador para los territorios de Colombia, Brasil y Argentina vencen en el 2004, renovables por términos de cinco años excepto para Argentina, el cual es renovable por términos de diez años. Los territorios restantes de Coca-Cola FEMSA se rigen por contratos de embotellador que se renuevan en periodos similares, y vencen después del 2005. No puede asegurarse que los contratos de embotellador serán renovados por The Coca-Cola Company al vencimiento de sus términos respectivos. Adicionalmente, estos contratos de embotellador generalmente pueden darse por terminados en el caso de que Coca-Cola FEMSA incumpla con sus términos. La no-renovación o terminación de los contratos limitarían a Coca-Cola FEMSA para vender la marca de bebidas de *Coca-Cola* en el territorio afectado y tendría un efecto adverso sobre los negocios, situación financiera, prospectos y resultados de operación de Coca-Cola FEMSA.

The Coca-Cola Company es propietaria indirectamente del 39.6% de las acciones representativas de capital social en circulación de Coca-Cola FEMSA, lo que representa el 46.4% de las acciones con derecho de voto. The Coca-Cola Company tiene derecho a nombrar a cuatro de los 18 Consejeros de Coca-Cola FEMSA y a algunos directores ejecutivos, y en algunos casos, tiene la facultad de vetar decisiones importantes del consejo de administración. Por lo tanto, The Coca-Cola Company tiene la facultad de afectar el resultado de todas las decisiones que requieren la aprobación del consejo de administración de Coca-Cola FEMSA, y en ciertos casos especiales, tienen la facultad de afectar el resultado de las decisiones que requieren la aprobación de los accionistas de Coca-Cola FEMSA. Véase el Capítulo 4. “Administración—Principales Contratos—Coca-Cola FEMSA—Acuerdo de Accionistas”. Los intereses de The Coca-Cola Company, podrían ser diferentes a los intereses del resto de los accionistas de Coca-Cola FEMSA, y esto podría causar que Coca-Cola FEMSA tome acciones que no sean del interés del resto de los accionistas.

*Coca-Cola FEMSA tiene transacciones significativas con afiliadas, particularmente con The Coca-Cola Company, que podría crear potencialmente conflictos de intereses.*

Coca-Cola FEMSA esta comprometida en transacciones con subsidiarias de The Coca-Cola Company. Coca-Cola FEMSA ha celebrado acuerdos de cooperación en mercadotecnia con The Coca-Cola Company. Coca-Cola FEMSA es afiliada de algunos contratos de embotellador con The Coca-Cola Company y también ha celebrado contratos de crédito con The Coca-Cola Company, de acuerdo con los cuales Coca-Cola FEMSA podría pedir prestado hasta US\$ 250 millones para capital de trabajo y otros propósitos corporativos generales. Véase el Capítulo 4. “Administración—Operaciones Relacionadas y —Principales Contratos—Coca-Cola FEMSA—Acuerdo de Embotellador”. Transacciones con afiliadas pueden crear el potencial para conflictos de intereses, que podrían resultar en términos menos favorables para Coca-Cola FEMSA de los que podrían ser obtenidos de una parte no relacionada.

*Coca-Cola FEMSA ha incrementado recientemente su endeudamiento como resultado de la adquisición de Panamco.*

A causa de la adquisición de Panamco, Coca-Cola FEMSA incurrió aproximadamente en Ps. 26,352 millones de deuda (incluyendo la deuda existente de Panamco). El total de deuda de Coca-Cola FEMSA al 31 de diciembre del 2003 fue de Ps. 29,004 millones. El nivel de endeudamiento es significativamente más alto, comparado con el que había tenido históricamente. El incremento en el nivel de endeudamiento puede reducir la cantidad de efectivo en caja de Coca-Cola FEMSA, para invertir en nuestro negocio o para cubrir nuestras obligaciones y puede condicionarnos para obtener financiamiento adicional o llevar a cabo el refinanciamiento necesario en el futuro, bajo términos favorables para Coca-Cola FEMSA.

*Coca-Cola FEMSA tal vez no alcance las expectativas de eficiencias operativas en los territorios recientemente adquiridos.*

A través de la adquisición de Panamco, Coca-Cola FEMSA adquirió nuevos territorios en México, así como en países, en donde históricamente no había conducido operaciones, tales como: Guatemala, Nicaragua, Costa Rica, Panamá, Colombia, Venezuela y Brasil. Desde la adquisición, Coca-Cola FEMSA ha emprendido un plan en los nuevos territorios para integrar sus operaciones, mejorar la utilización de los activos a través de los territorios e implementar las estrategias comerciales que Coca-Cola FEMSA históricamente ha aplicado en sus territorios de México y Argentina. Las condiciones en estos nuevos territorios son diferentes de las condiciones bajo las cuales Coca-Cola FEMSA históricamente ha operado, con patrones menos favorables de consumo que aquellos experimentados en México, así como climas políticos y económicos diferentes y más desafiantes. Adicionalmente, las prácticas de distribución y comercialización de los nuevos territorios difieren de las prácticas históricas de Coca-Cola FEMSA. Varios de estos territorios tienen un nivel más bajo de preventa, como porcentaje de la distribución total, que el nivel que Coca-Cola FEMSA esta acostumbrado a tener, además el producto y la mezcla varían de un territorio a otro con las preferencias de los consumidores. No hay garantía de que las iniciativas de Coca-Cola FEMSA reducirán del todo o en el corto plazo, los costos operativos o, mantendrán o mejorarán las ventas, lo cual puede afectar negativamente al crecimiento de ventas y los márgenes operativos de Coca-Cola FEMSA.

*La competencia podría afectar el negocio de Coca-Cola FEMSA.*

La industria de bebidas a través de América Latina es altamente competitiva. Coca-Cola FEMSA enfrenta competencia de otros embotelladores de refrescos como PepsiCo, Inc., al cual nos referiremos como Pepsico, y con productores de bebidas de bajo costo o marcas “B”. Así mismo, Coca-Cola FEMSA compite contra bebidas distintas a los refrescos como agua, jugos de frutas y bebidas energizantes. Aunque las condiciones competitivas en cada territorio de Coca-Cola FEMSA son diferentes, Coca-Cola FEMSA compite principalmente en términos de precio, empaque, promociones de venta al consumidor, servicio al cliente y otros incentivos al detallista. No hay garantía de que Coca-Cola FEMSA podrá evitar precios bajos como resultado de la presión de la competencia. Precios bajos, cambios hechos en respuesta a la competencia y a las preferencias de los consumidores, podrían tener un efecto negativo en los resultados de operación de Coca-Cola FEMSA.

El principal competidor de Coca-Cola FEMSA en México es The Pepsi Bottling Group, al cual nos referiremos como PBG. PBG es el embotellador más grande del mundo de Pepsi y compite con la marca de bebidas *Coca-Cola*. Así mismo, Coca-Cola FEMSA ha experimentado una competencia más fuerte en México con refrescos de menor precio en presentaciones grandes. En Argentina y Brasil, Coca-Cola FEMSA compite contra Companhia de Bebidas das Americas, comúnmente conocida como AmBev, la cervecera más grande de América Latina, la cual vende productos Pepsi y adicionalmente incluye en su portafolio de marcas locales con sabores como guaraná, así como cerveza. En cada territorio de Coca-Cola FEMSA se compite contra embotelladores de Pepsi y con otros embotelladores y distribuidores de bebidas con publicidad nacional o regional, así como bebidas complementarias como agua, jugo y bebidas energizantes. En ciertos territorios, Coca-Cola FEMSA también compite con sabores de bebidas que tienen una fuerte presencia local, como es *La Colombiana* en Colombia.

*Una escasez en el suministro de agua podría afectar el negocio de Coca-Cola FEMSA.*

El agua es un componente esencial de los refrescos. Coca-Cola FEMSA obtiene agua de diferentes fuentes en sus territorios, incluyendo manantiales, pozos, ríos y de compañías de agua municipales. En México, Coca-Cola FEMSA puede comprar agua de compañías de agua municipales y/o bombear agua de sus propios pozos en virtud de concesiones otorgadas por el gobierno mexicano. Coca-Cola FEMSA obtiene la gran mayoría del agua utilizada en la producción de refrescos en México en virtud de estas concesiones, que el gobierno mexicano le otorgó basándose en estudios del suministro de agua subterráneo actual y proyectado. Las concesiones existentes de agua de Coca-Cola FEMSA en México pueden ser terminadas por las autoridades gubernamentales bajo ciertas circunstancias y su renovación depende de recibir las autorizaciones necesarias por parte de las autoridades municipales de agua. Véase el Capítulo 2. “La Compañía—Asuntos Regulatorios—Ley sobre el Suministro de Agua”. En los demás territorios de Coca-Cola FEMSA, sus proveedores existentes de agua pueden no ser suficientes para cubrir sus necesidades futuras de producción, y los proveedores de agua disponibles podrían ser afectados negativamente por escasez o cambios en las regulaciones gubernamentales.

Coca-Cola FEMSA no puede asegurar que habrá la suficiente cantidad de agua para cubrir sus necesidades de producción futuras, o que sus concesiones o permisos no serán cancelados o que resultarán suficientes para satisfacer sus necesidades de suministro de agua.

*Los aumentos en los precios de las materias primas podrían aumentar los costos de venta y podrían afectar los resultados de operación de Coca-Cola FEMSA.*

Las materias primas más importantes de Coca-Cola FEMSA son el concentrado, el cual se adquiere de compañías designadas por The Coca-Cola Company, endulzantes y materiales de empaque. Los precios para el concentrado son determinados por The Coca-Cola Company de conformidad con sus contratos de embotellador como un porcentaje del precio promedio detallista, neto de la aplicación de los impuestos. Los precios de las materias primas restantes son establecidos por precios de mercado y disponibilidad local, así como la imposición de impuestos y restricciones de importación y fluctuaciones en el tipo de cambio. Así mismo, a Coca-Cola FEMSA se le restringe el uso de proveedores exclusivos aprobados por The Coca-Cola Company, lo cual puede limitar el número de proveedores disponibles para Coca-Cola FEMSA. Los precios de venta de Coca-Cola FEMSA son denominados en la moneda local en donde opera, mientras que los precios de ciertas materias primas usadas por Coca-Cola FEMSA en el embotellado de sus productos, principalmente latas de aluminio y botellas de plástico, son pagados o cotizados en dólares y su precio puede incrementar si el dólar se aprecia frente a la moneda local de cualquiera de los países en los que operamos, particularmente contra el peso mexicano. Véase el Capítulo 2. “La Compañía—Coca-Cola FEMSA—Materias Primas.”

Después del concentrado, empaques y endulzantes constituyen la porción más grande del costo de materias primas de Coca-Cola FEMSA. El precio del azúcar en todo los países en donde Coca-Cola FEMSA opera exceptuando Brasil, es sujeto a regulaciones locales y otras barreras de entrada al mercado, lo que causa que Coca-Cola FEMSA pague en exceso con relación al precio internacional de mercado del azúcar. En México, el precio del azúcar se incrementó aproximadamente en un 8% en el 2003, y la capacidad de Coca-Cola FEMSA de sustituirlo por otros endulzantes ha sido limitada por la imposición de un 20% de impuesto especial sobre los refrescos carbonatados producidos con endulzantes diferentes del azúcar. En Venezuela, hubo una escasez de azúcar durante la segunda mitad del 2003 debido a la inhabilidad de los principales importadores de azúcar de acceder monedas extranjeras como resultado de los controles de cambio implementados a principios del 2003.

Coca-Cola FEMSA no puede asegurar que no aumentarán los precios de sus materias primas en el futuro. Los aumentos en los precios de las materias primas incrementarán el costo de ventas de Coca-Cola FEMSA y afectarán negativamente los resultados de sus operaciones.

*Los impuestos a los refrescos podrían tener un efecto sobre el negocio de Coca-Cola FEMSA.*

Los productos de Coca-Cola FEMSA están sujetos a un impuesto especial y a un impuesto al valor agregado en muchos de los países en los que operamos. La imposición de nuevos impuestos o incrementos en los impuestos a los productos de Coca-Cola FEMSA podría tener efectos negativos en el negocio, perspectivas, condiciones financieras y resultados de la operación. México recientemente implementó un 20% de impuesto especial a los refrescos carbonatados producidos con endulzantes diferentes del azúcar. Algunos países de Centroamérica, así como Argentina y Brasil también tienen impuestos sobre productos de Coca-Cola FEMSA. Véase el Capítulo 2. “La Compañía—Coca-Cola FEMSA—Impuestos sobre refrescos”. Coca-Cola FEMSA no tiene la certeza de que alguna autoridad gubernamental en cualquiera de los países en los que opera no imponga o incremente dichos impuestos en el futuro.

*Los procesos regulatorios podrían afectar el negocio de Coca-Cola FEMSA.*

Coca-Cola FEMSA es sujeto a regulaciones en cada territorio en donde opera. Las áreas principales en donde Coca-Cola FEMSA es sujeto a regulaciones son medio ambiente, laborales, impuestos y competencia desleal. La adopción de nuevas legislaciones y regulaciones en los países en donde Coca-Cola FEMSA opera podría incrementar sus costos de operación o imponer restricciones a sus operaciones. En particular, los estándares ambientales se han vuelto recientemente más rigurosos en algunos de los países en donde Coca-Cola FEMSA opera, y la Compañía esta en el proceso de cumplir con estos nuevos estándares.

Las limitaciones voluntarias sobre los precios o los controles de precios han sido impuestos históricamente en varios de los países en los que opera Coca-Cola FEMSA. La imposición de estas restricciones puede tener un efecto negativo en su situación financiera y los resultados de las operaciones. Aunque desde enero de 1996 los embotelladores mexicanos han tenido la libertad de fijar los precios para todas las presentaciones sin intervención gubernamental, dichos precios estuvieron alguna vez sujetos a controles de precios y posteriormente a limitaciones voluntarias de precios, los cuáles limitaron nuestra capacidad de incrementar precios en el mercado mexicano sin el consentimiento del gobierno. Véase el Capítulo 2. “La Compañía—Asuntos Regulatorios Control de Precios de Refrescos.” Coca-Cola FEMSA no tiene la certeza de que alguna autoridad gubernamental en cualquiera de los países en los que opera no imponga limitaciones voluntarias de precios o controles oficiales de precios.

## **FEMSA Cerveza**

*Condiciones económicas desfavorables en México o en Estados Unidos pueden afectar el negocio de FEMSA Cerveza*

La demanda por los productos de FEMSA Cerveza, S.A. de C.V. a la cual nos referiremos como FEMSA Cerveza, subsidiaria de la que se tiene el 70% de la participación y que esta dedicada a la producción, distribución y ventas de cerveza, podría ser afectada por las condiciones económicas en México y Estados Unidos. En particular, la demanda en las regiones del norte de México, donde mostramos mayor presencia y las cuales se caracterizan por un gran número de poblaciones fronterizas, ha sido la más afectada por el comportamiento de la economía en Estados Unidos. Adicionalmente, nuestras exportaciones a los Estados Unidos podrían verse afectadas por menor demanda de este país o por una reducción en precios por parte de nuestros competidores. Una devaluación del Peso podría afectar nuestros resultados de operación ya que una porción significativa de nuestros costos y gastos están denominados en dólares o determinados con referencia al dólar.

*La incertidumbre en los precios de mercado de las materias primas usadas en la producción de la cerveza puede resultar en un aumento de los costos.*

FEMSA Cerveza compra una cantidad de insumos para la producción de sus productos (principalmente cebada, malta y lúpulo) de productores mexicanos o en el mercado internacional. Los precios de tales insumos pueden fluctuar, y están determinados por la oferta y la demanda global y otros factores, incluyendo el tipo de cambio, sobre los cuales FEMSA Cerveza no tiene control. No se puede garantizar que FEMSA Cerveza podrá recuperar los aumentos en el costo de las materias primas. Véase el Capítulo 2. “La Compañía—FEMSA Cerveza—Materias Primas.” Un incremento en el costo de las materias primas podría afectar negativamente nuestros resultados de operación.

*Labatt, a través de una asociación con FEMSA Cerveza, posee derechos significativos que pueden permitirle ejercer una influencia en la conducción del negocio de FEMSA Cerveza.*

El 1 diciembre de 1994, FEMSA Cerveza y Labatt Brewing Company Limited, a la cual nos referiremos como Labatt, celebraron un acuerdo de coinversión del cual Labatt actualmente posee el 30% de las acciones de FEMSA Cerveza. Ambas partes acordaron combinar sus negocios de cerveza en los Estados Unidos a través de la propiedad conjunta en Labatt USA LLC y Latrube Brewing Company LLC a las que en conjunto nos referiremos como Labatt USA. La relación de FEMSA Cerveza con Labatt le otorga a Labatt derechos significativos, que pueden permitirle ejercer influencia en la conducción del negocio de FEMSA Cerveza. En virtud de los estatutos sociales de FEMSA Cerveza, Labatt puede nombrar a cuatro Consejeros de los 15 miembros del consejo de administración de FEMSA Cerveza. Mientras Labatt o sus afiliados controlados o transferidos permitidos posean ciertas acciones de FEMSA Cerveza que representen al menos el 20% de las acciones de capital en circulación, Labatt tiene derecho de aprobar el nombramiento de algunos ejecutivos de FEMSA Cerveza y el poder de vetar ciertas decisiones del consejo de administración.

Además, afiliadas de Labatt, tienen el 70% de Labatt USA, quien es el importador exclusivo de las marcas de FEMSA Cerveza en los Estados Unidos. Como tal, las exportaciones de FEMSA Cerveza a los Estados Unidos pueden depender de Labatt. Véase el Capítulo 4. “Administración—Principales Contratos—FEMSA Cerveza.”

El 29 de abril del 2002, Wisdom Import Sales Co., la cual nos referiremos como Wisdom, una subsidiaria de FEMSA Cerveza en los Estados Unidos inició un litigio contra ciertos afiliados de Labatt para evitar la inclusión de las marcas de cerveza de Beck’s North America, a la cual nos referiremos como Beck’s, al portafolio de distribución de cervezas de Labatt USA., y el 23 de mayo del 2002, se emitió una orden judicial preliminar por una corte de distrito de Nueva York para evitar la integración de Beck’s al portafolio de Labatt USA. Esta sentencia se mantuvo en la apelación y el 10 de octubre del 2003 la corte de distrito emitió una sentencia definitiva de consentimiento, en el que se le prohibió permanentemente a las afiliadas de Labatt, la integración de las marcas Beck’s en el portafolio de Labatt USA sin la requerida aprobación de Wisdom o de los directores de Wisdom a cargo de la compañía de responsabilidad limitada que rige a Labatt USA.

El 3 de marzo del 2004, Interbrew y la cervecera brasileña AmBev, anunciaron una transacción que podría afectar la participación del interés mayoritario en la compañía de responsabilidad limitada que es dueña de Labatt USA. Wisdom ha comenzado un litigio en la corte de distrito de los Estados Unidos, correspondiente al distrito sureste de Nueva York, argumentando en otras cosas, que la transacción involucra una transferencia de partes sociales y otros derechos de propiedad en la compañía de responsabilidad limitada que es propietaria de Labatt USA, y que dicha transferencia no puede ocurrir sin la aprobación de Wisdom o de por lo menos uno de los consejeros designados por Wisdom en el consejo de administración de la compañía de responsabilidad limitada. Consulte el Capítulo 2. “La Compañía—Procedimientos Judiciales, Administrativos o Arbitrales”. La prolongación de esta disputa entre FEMSA Cerveza y Labatt podría tener efectos adversos en nuestra alianza estratégica existente y sobre nuestras exportaciones a los Estados Unidos.

*Las ventas de FEMSA Cerveza en el mercado mexicano dependen de su capacidad para competir con Grupo Modelo.*

FEMSA Cerveza compite con Grupo Modelo S.A. de C.V., al cual nos referiremos como Grupo Modelo, en el mercado mexicano de cerveza. La capacidad de FEMSA Cerveza para competir de manera exitosa en el mercado mexicano de cerveza tendrá un impacto significativo en sus ventas. Véase el Capítulo 2. “La Compañía—FEMSA Cerveza—El Mercado Mexicano de Cerveza”.

*La competencia de las importaciones en el mercado mexicano de cerveza está incrementando.*

Las importaciones actualmente no constituyen una porción significativa del mercado cervecero mexicano. Según el Tratado de Libre Comercio de América del Norte o TLC, los aranceles aplicables a las cervezas importadas de los Estados Unidos y Canadá se eliminaron en enero del 2001. Durante el 2003 las importaciones crecieron 10.6% contra el 2002 y representan el 1.8% del mercado de cerveza nacional. FEMSA Cerveza cree que las importaciones seguirán representando un porcentaje pequeño del mercado mexicano de cerveza. No obstante, el aumento de la competencia de importación podría llevar a una mayor competencia en general, y no se pueden ofrecer garantías de que tal tendencia no afecte a FEMSA Cerveza.. Véase el Capítulo 2. “La Compañía—FEMSA Cerveza—El Mercado Mexicano de Cerveza.”

*Cambios en el marco regulatorio en México pueden afectar el desarrollo de los negocios de FEMSA Cerveza.*

Los negocios de FEMSA Cerveza se realizan conforme a diversas reglamentaciones gubernamentales, tanto locales como federales, y pueden verse afectados por cambios en las leyes, regulaciones o la política reglamentaria. Las acciones que pudieran tomar las autoridades federales y locales de México pueden afectar los negocios, expectativas operativas, condiciones financieras y el resultado de las operaciones de FEMSA Cerveza. En particular, los cambios en políticas gubernamentales con relación a impuestos especiales y de valor agregado, regulaciones sobre la venta de cerveza fría y la práctica de la industria cervecera de establecer acuerdos con comercios detallistas para que vendan y promuevan sus productos, podrían tener un efecto material en el negocio de FEMSA Cerveza, su situación financiera y sus resultados de operaciones.

La regulación federal sobre consumo de cerveza en México se efectúa mediante un impuesto especial sobre producción y servicios (“IEPS”) del 25% y un impuesto sobre el valor agregado del 15%. No prevemos un aumento a estas tasas, pero las normas federales sobre impuestos especiales pueden cambiar en el futuro, resultando en un aumento o disminución del impuesto. Las regulaciones locales se llevan a cabo principalmente a través de la emisión de licencias, que autorizan a los comercios a vender bebidas alcohólicas. Otras normas referentes al consumo de cerveza en México varían según las diferentes jurisdicciones locales e incluyen limitaciones de los horarios en que restaurantes, bares y otros comercios detallistas pueden vender cerveza.. Véase el Capítulo 2. “La Compañía—FEMSA Cerveza—El Mercado Mexicano de Cerveza.”

*Una escasez del suministro de agua podría afectar las operaciones de FEMSA Cerveza.*

FEMSA Cerveza adquiere agua de organismos gubernamentales y extrae agua de pozos propios de acuerdo a ciertas concesiones otorgadas por el gobierno mexicano.

FEMSA Cerveza cree que sus concesiones garantizan el suministro de agua para satisfacer sus requerimientos actuales y futuros. Sin embargo, no existe certidumbre de que eventos climáticos adversos no podrían afectar la disponibilidad de agua para satisfacer las necesidades futuras de producción de FEMSA Cerveza, o de que las concesiones no sean revocadas o renovadas por el gobierno mexicano o que resulten insuficientes para satisfacer su demanda de agua.

## **FEMSA Comercio**

*La competencia de otros detallistas en México podría afectar nuestro negocio.*

El sector de venta al detalle de México es altamente competitivo. FEMSA participa en el sector de la venta al detalle principalmente a través de FEMSA Comercio, S.A. de C.V. (“FEMSA Comercio”). Las tiendas de conveniencia Oxxo de FEMSA Comercio enfrentan competencia a nivel regional por parte de las tiendas 7-Eleven, Super Extra, AM/PM y Circle-K. En particular, la cadena de tiendas Super Extra, pertenece y es administrada por el Grupo Modelo, nuestra principal competencia en el mercado de cerveza nacional, y durante el 2003 Super Extra llevó a cabo una agresiva expansión en el número de sus tiendas. Las tiendas Oxxo también enfrentan la competencia de diversas cadenas pequeñas de detallistas independientes en ciertas zonas a lo largo de México. No puede ofrecerse garantías de que FEMSA Comercio no se verá afectada por un aumento de la competencia.

*Las tiendas Oxxo son sensibles a las condiciones económicas en México.*

Debido a la naturaleza del mercado de tiendas de conveniencia, éstas a menudo venden ciertos productos a un precio más alto. El mercado de tiendas de conveniencia es muy sensible a las condiciones económicas, debido a que una disminución en la actividad económica viene a menudo acompañada por una baja en el poder de compra del consumidor, lo que a su vez trae como resultado una baja en el consumo de nuestras principales categorías de productos. En períodos de menor actividad económica, las tiendas Oxxo pueden experimentar una reducción en el tráfico por tienda y en el monto vendido a cada cliente, lo que podría traer como resultado un descenso en los ingresos.

## **FEMSA Empaques**

*Las operaciones de latas de bebida de FEMSA Empaques son sensibles a las condiciones económicas y a la competencia de las presentaciones alternativas para bebidas.*

Las operaciones de latas de aluminio de Fábricas Monterrey, S.A. de C.V. (“Famosa”), una subsidiaria de FEMSA Empaques, S.A. de C.V. (“FEMSA Empaques”), responden a las condiciones económicas, ya que las presentaciones en lata son más caras para el consumidor que las presentaciones alternativas. Además, el negocio de latas de bebidas de FEMSA Empaques atiende exclusivamente a la industria de bebidas y, por lo tanto, es vulnerable a las variaciones en la demanda por productos de bebidas. Más aún, las presentaciones en lata también compiten con presentaciones alternativas, tales como presentaciones de vidrio y de polietileno teraftalato (“PET”). La demanda por latas ha descendido en años recientes debido a un desplazamiento hacia las presentaciones de PET en la industria de los refrescos. Véase el Capítulo 2. “La Compañía—FEMSA Empaques—Productos Principales—Lata de Bebidas.” Una disminución en la demanda puede afectar adversamente los resultados de operaciones de FEMSA Empaques.

*La industria de latas de bebida en México está operando actualmente con exceso de capacidad instalada, lo que podría traer como resultado reducciones en los precios.*

Ciertos competidores importantes en la industria de lata de bebida operan a niveles de utilización de su capacidad inferiores al 60%. No podemos garantizar que algunos de estos negocios no lleven a cabo estrategias de precio agresivas para aumentar su volumen de ventas. Véase el Capítulo 2. “La Compañía—FEMSA Empaques—Principales Productos—Lata de Bebidas.”

*Las ventas de botellas de vidrio de FEMSA Empaques podrían verse afectadas por la competencia de otros fabricantes y de las presentaciones alternativas para bebidas.*

El principal competidor nacional de FEMSA Empaques en la venta de botellas de vidrio es Vitro, S.A. de C.V. (“Vitro”). No puede ofrecerse garantías de que FEMSA Empaques no se verá afectada por la competencia en precios con Vitro o con otros productores de botella de vidrio o envases alternativos. Véase el Capítulo 2. “La Compañía—FEMSA Empaques—Principales Productos—Botellas de Vidrio.”

Al igual que el negocio de latas para bebidas, el negocio de botellas de vidrio de FEMSA Empaques atiende exclusivamente a la industria de las bebidas y por ende es vulnerable a las variaciones en las preferencias por tales productos y presentaciones. La demanda por las presentaciones en botellas de vidrio ha descendido en años recientes debido a un desplazamiento hacia las presentaciones no retornables de PET para refrescos. Véase el Capítulo 2. “La Compañía—FEMSA Empaques—Principales Productos—Botellas de Vidrio.” No se puede ofrecer garantía alguna de que no habrá un desplazamiento adicional en la demanda hacia tales presentaciones alternativas, lo que tendría un efecto adverso en nuestras operaciones de botellas de vidrio.

*Gastos operativos de FEMSA Empaques son afectados por cambios en precios de las materias y fluctuaciones del tipo de cambio.*

Una porción significativa de las materias primas de FEMSA Empaques consiste en materias, en las que el precio esta sujeto a la volatilidad de acuerdo con las condiciones del mercado internacional. Además, los gastos de operación de FEMSA Empaques son denominados en pesos mexicanos mientras que sus ingresos están ligados al dólar. Como resultado, el margen operativo de FEMSA Empaques podría ser adversamente afectado como resultado de incrementos en los precios de materiales o en una apreciación del peso mexicano en contra el dólar.

### **Riesgos relacionados con nuestros principales accionistas y nuestra estructura de capital**

*La mayoría de nuestras acciones con derecho a voto están en manos de un Fideicomiso de Voto, el cual controla efectivamente la administración de nuestra Compañía, y cuyos intereses pueden diferir de los intereses de otros accionistas.*

Un Fideicomiso de Voto, compuesto principalmente de cinco familias, es propietario del 36.01% de nuestro capital económico y el 69.67% de nuestro capital de voto, que consiste en las Acciones de Serie B. Por consiguiente, el Fideicomiso de Voto tiene el poder de elegir la mayoría de los miembros de nuestro Consejo de Administración y de desempeñar un papel significativo de control sobre el resultado de prácticamente todos los asuntos que deben decidir nuestros accionistas. Los intereses del Fideicomiso de Voto pueden diferir de los intereses de los otros accionistas de la Compañía. Véase el Capítulo 4. “Administración—Principales Accionistas—Operaciones Relacionadas y Conflicto de Intereses—Estatutos Sociales—Derechos de Voto y Ciertos Derechos de la Minoría.”

*Los tenedores de Acciones de Series D-B y D-L tienen derechos de voto limitados.*

Los tenedores de Acciones de las Series D-B y D-L tienen derechos de voto limitados y sólo pueden votar sobre temas específicos, tales como cambios en nuestra estructura corporativa, una disolución o liquidación o la cancelación del registro de las Acciones de Serie D-B y Serie D-L. Véase el Capítulo 4. “Administración—Estatutos Sociales—Derechos de Voto y Ciertos Derechos de la Minoría”.

*Es posible que los tenedores de ADSs no puedan votar en nuestra reunión de accionistas.*

Nuestras acciones se cotizan en el *New York Stock Exchange* bajo la forma de ADSs con el símbolo “FMX”. No puede ofrecerse garantía de que los tenedores de nuestras acciones a través de ADSs reciban notificaciones de parte nuestro depositario de ADSs sobre las reuniones de los accionistas con suficiente anticipación para permitirles entregar a tiempo sus instrucciones de voto al depositario de ADSs. En el caso en que dichas instrucciones no sean recibidas respecto a cualquier acción ADSs, el depositario de ADSs, será sujeto de ciertas limitaciones, cediendo el poder a una persona designada por nosotros. En el caso en que este poder no sea cedido, el depositario de ADSs votará de acuerdo a las instrucciones de voto recibidas por el mayoritario de las acciones de cada clase.

*Es posible que los tenedores de ADSs no puedan participar de ninguna oferta futura de derechos preferenciales y por lo tanto podrán estar sujetos a la dilución de su interés accionario.*

Bajo las leyes mexicanas, si nosotros emitimos nuevas acciones por efectivo como parte de un aumento de capital, de manera general deberemos conceder a nuestros accionistas el derecho de preferencia de compra de una cantidad suficiente de acciones para mantener su porcentaje de propiedad existente. Los derechos de compra de acciones en estas circunstancias se conocen como derechos preferenciales. Es posible que la ley no nos permita ofrecer a los tenedores de acciones de la Compañía en la forma de ADSs en los Estados Unidos derechos preferenciales en aumentos de capital futuros a menos que (i) presentemos una declaración de registro ante la *Securities and Exchange Commission o SEC* con respecto a la emisión futura de acciones, o (ii) el ofrecimiento califique para una exención de los requisitos de registro de la Ley de Valores de los Estados Unidos de 1933 (*U.S. Securities Act of 1933*, o la “Ley de Valores”). En el momento de cualquier aumento de capital futuro, evaluaremos los costos y obligaciones potenciales asociados con la presentación de una declaración de registro ante la SEC, así como los beneficios de los derechos preferenciales para los tenedores de nuestras acciones en la forma de ADSs en los Estados Unidos y cualesquiera otros factores que consideremos importantes para decidir si presentar o no una declaración de registro.

No se ofrecen garantías de que presentaremos una declaración de registro ante la SEC para permitir a los tenedores de nuestras acciones a través de ADSs en los Estados Unidos para participar en un ofrecimiento de derechos preferenciales. Además, bajo las leyes mexicanas vigentes, las ventas por parte del Depositario de ADSs de los derechos preferenciales y la distribución de las utilidades de dichas ventas a los tenedores de nuestras acciones a través de ADSs no son posibles. Como resultado de eso, el interés accionario de los tenedores de nuestras acciones a través de ADSs se diluiría de forma proporcional. Véase el Capítulo 4. “Administración—Estatutos Sociales y Otros Convenios.”

## **Riesgos relacionados con México y con los Otros Países en los cuales operamos**

*Las condiciones económicas en México podrían afectar nuestra situación financiera y resultados operativos.*

Somos una corporación Mexicana, y nuestras operaciones Mexicanas son la división geográfica más importante en lo individual. En el pasado, México ha experimentado ambos, periodos prolongados de débiles condiciones económicas y deterioros dramáticos en condiciones económicas que han tenido un impacto negativo en nuestra compañía. No podemos estar seguros que dichas condiciones no volverán o que dichas condiciones no tendrán un efecto adverso material en nuestra condición financiera y en los resultados de operación.

Nuestro negocio podría ser afectado significativamente por las condiciones generales de la economía Mexicana, la tasa de interés y tipos de cambio. Bajas en la tasa de crecimiento de la economía Mexicana, periodos de crecimiento negativo y crecimientos en inflación o las tasas de interés podrían resultar en una baja demanda para nuestros productos, menor precio real o un cambio hacia un menor margen en los productos. Debido a que un gran porcentaje de nuestros costos son fijos, no podríamos reducir costos y gastos, y como resultado nuestros márgenes de utilidad podrían sufrir como resultado. Además, un incremento en tasas de interés en México podría incrementar nuestro costo en financiamientos denominados en pesos mexicanos en tasas de interés variables, y podrían tener un efecto adverso en nuestra posición financiera y en los resultados de operación.

*La depreciación del peso mexicano en relación al dólar podría afectar nuestra situación financiera y los resultados de nuestras operaciones.*

Una depreciación del peso relativa al dólar podría incrementar nuestro costo de una porción en las materias primas, el cual su precio esta ligado al dólar y las obligaciones de deuda denominada en dólares, de tal modo podrían tener un efecto negativo a nuestros resultados netos . Una severa devaluación o depreciación del Peso podría también resultar en una interrupción en los mercados de tipos de cambio internacionales y podría limitar nuestra habilidad para transferir o convertir pesos mexicanos a dólares y a otras monedas con el propósito de hacer pagos programados de intereses y principal de nuestro endeudamiento. Aún cuando el gobierno mexicano no restringe actualmente, y que por muchos años no ha restringido, el derecho o habilidad de personas mexicanas o extranjeras o entidades a convertir pesos mexicanos en dólares o transferir otras monedas fuera de México, el gobierno mexicano podría instituir políticas restrictivas en el tipo de cambio en el futuro. Tomando en cuenta que existen fluctuaciones en monedas, podrían probablemente tener un efecto en nuestras condiciones financieras, resultados de operación y flujos de caja en ejercicios futuros.

*Los acontecimientos políticos en México podrían afectar nuestras operaciones.*

Los acontecimientos políticos en México también podrían afectar significativamente nuestras operaciones. En las elecciones nacionales celebradas el 2 de julio del 2000, Vicente Fox del partido de oposición Partido Acción Nacional (PAN) asumió la presidencia. A pesar de que su victoria puso fin a más de 70 años de hegemonía presidencial del Partido Revolucionario Institucional (PRI), ni el PRI ni el PAN lograron obtener mayoría en el congreso ni en el senado. En las elecciones del 2003, el PAN perdió posiciones en el congreso mexicano y gubernaturas estatales. Esta estructura legislativa ha provocado una paralización que ha impedido el progreso de las reformas en México, lo cual podría afectar adversamente las condiciones económicas en México o nuestros resultados de operación. Durante el 2004, habrá elecciones para gobernadores en 10 de los 32 estados y para congresistas locales en 14 estados.

*Progresos en otros países de América Latina en los cuales operamos podrían afectar nuestro negocio.*

Además de México, nuestra subsidiaria Coca-Cola FEMSA tiene operaciones en Guatemala, Nicaragua, Costa Rica, Panamá, Colombia, Venezuela, Brasil y Argentina. Estos países nos exponen a diferentes o altos riesgos de país que en México. Para muchos de estos países, los resultados operativos en los años recientes han sido adversamente afectados por deterioros macroeconómicos y condiciones políticas. En Argentina y Venezuela, la significativa inestabilidad económica y política, incluyendo una economía contraída, una devaluación drástica de la moneda, alto nivel de desempleo, implementación de controles de intercambio y un malestar social ha resultado en un costo de producción más alto y disminuciones en ventas netas para Coca-Cola FEMSA. En Colombia, Coca-Cola FEMSA ha experimentado problemas con producción y distribución como resultado de las inestabilidad política.

Los resultados futuros de Coca-Cola FEMSA podrían ser significativamente afectados por la economía en general y condiciones financieras en los países en los que opera, por la devaluación de la moneda local, inflación y altas tasas de interés o por desarrollos políticos o cambios en la ley. La devaluación de la moneda local con respecto al Dólar podría incrementar los costos operativos en esos países, y una depreciación con respecto al peso mexicano afectaría negativamente los resultados de esos países dado que se reporta en nuestros estados financieros bajo PCGA Mexicanos. Además, algunos de estos países podrían imponer controles de intercambio que impactarían la habilidad de Coca-Cola FEMSA para comprar materias primas en moneda extranjera y la habilidad de las subsidiarias en estos países de emitir dividendos al exterior o hacer pagos en otras monedas que no sea la local, como es el caso de Venezuela bajo regulaciones impuestas en Enero del 2003. Como resultado de riesgos potenciales, Coca-Cola FEMSA podría experimentar bajas demandas, menor precio real, o incrementos en costos, el cual podría tener un impacto negativo en los resultados de operación.

### **Otros Valores Inscritos en el RNV**

La Compañía no cuenta con otros valores inscritos en el Registro Nacional de Valores. Las Unidades B-D de la Compañía cotizan en forma de American Depositary Receipts en The New York Stock Exchange bajo la clave de cotización FMX. La Compañía entrega reportes financieros trimestrales, anuales y de eventos relevantes a las autoridades reguladoras de los Estados Unidos de América con la misma periodicidad que a las autoridades competentes de México. La Compañía ha entregado en forma completa y oportuna los reportes en los últimos 3 ejercicios sobre eventos relevantes, así como la información jurídica y financiera a que está obligada a presentar de forma periódica de acuerdo con las leyes aplicables en México y en los Estados Unidos de América.

### **Documentos de Carácter Público**

La documentación presentada por la Compañía a la CNBV podrá ser consultada en la BMV, en sus oficinas o en su página de Internet en la dirección <http://www.bmv.com.mx/>.

Copias de dicha documentación podrá obtenerse a petición de cualquier inversionista, mediante una solicitud al Departamento de Relaciones con Inversionistas de la Compañía, en sus oficinas ubicadas en General Anaya 601 Poniente, Colonia Bella Vista, Monterrey, N.L. 66410, o al teléfono (81) 8328-6000, atención Arq. Juan Fonseca Serratos o Lic. Alan Alanís Peña.

Asimismo, cierta información presentada por la Compañía a la CNBV y a la BMV e información relacionada con la Compañía puede ser consultada en su página de Internet en la dirección <http://www.femsa.com/>.

## CAPÍTULO 2. LA COMPAÑÍA

### Resumen

Somos una compañía mexicana con sede en Monterrey, México. Nuestro nombre legal es Fomento Económico Mexicano, S.A. de C.V., y en contextos comerciales frecuentemente nos referimos a nosotros mismos como FEMSA. Nuestras oficinas ejecutivas principales están ubicadas en General Anaya No. 601, Colonia Bella Vista, Monterrey, NL 64410, México. Nuestro número de teléfono en este domicilio es (52-81) 8328-6000 y nuestra página de Internet es <http://www.femsa.com>. Estamos constituidos como una sociedad anónima de capital variable (“S.A. de C.V.”) bajo las leyes de México. Nuestra compañía se constituyó el 30 de mayo de 1936 con una duración de 99 años.

Tenemos en forma directa o indirecta todo o la mayoría del capital social de las siguientes compañías subtenedoras principales (cada una, junto con sus subsidiarias consolidadas, una “compañía subtenedora”):

- Coca-Cola FEMSA, dedicada a la producción, distribución y comercialización de refrescos;
- FEMSA Cerveza, dedicada a la producción, distribución y comercialización de cerveza;
- FEMSA Comercio, que opera tiendas de conveniencia; y
- FEMSA Empaques, dedicada a la producción y distribución de materiales de empaque para la industria de bebidas.

### Antecedentes

FEMSA tiene su origen en el establecimiento de Cervecería Cuauhtémoc, S.A. de C.V. a la cual nos referiremos como Cuauhtémoc, la primera cervecería mexicana, la cual fue fundada en 1890 por cuatro prominentes industriales de Monterrey: Francisco G. Sada, José A. Muguerza, Isaac Garza y José M. Schneider. FEMSA actualmente es controlada por descendientes de algunos fundadores de Cuauhtémoc.

En 1891, su primer año de producción, Cuauhtémoc produjo 2,000 hectolitros de cerveza. Cuauhtémoc continuó con su expansión a través de adiciones a su capacidad existente de planta y mediante adquisiciones de otras cervecerías mexicanas, desde entonces ha seguido incrementando su capacidad de producción, llegando a aproximadamente 32.5 millones de hectolitros en el 2003.

La integración estratégica de nuestra Compañía data de 1936, cuando Famosa se estableció para abastecer de hermetapas a Cuauhtémoc. Las operaciones de empaque se expandieron en 1957 cuando se empezó a producir etiquetas y empaque flexible para apoyar nuestras operaciones de cerveza. Durante este período, estas operaciones formaron parte de lo que se conoció como el “Grupo Monterrey”, que también incluyó participaciones en la banca, aceros y otras operaciones de empaque. En 1974, el Grupo Monterrey se dividió en dos ramas de descendientes de las familias fundadoras de Cuauhtémoc. El acero y otras operaciones de empaque constituyeron la base para la creación de Corporación Siderúrgica S.A. (que después se convirtió en Grupo Industrial Alfa, S.A. de C.V.), controlado por la familia Garza Sada, y las operaciones de bebidas y bancarias se consolidaron bajo la denominación social de FEMSA, controlada por la familia Garza Lagüera. Las acciones de FEMSA cotizaron por primera vez en la Bolsa Mexicana de Valores el 19 de septiembre de 1978. Entre 1977 y 1981, diversificamos nuestras operaciones mediante adquisiciones en las industrias del agua mineral y de refrescos, la creación de las primeras tiendas de conveniencia bajo el nombre comercial “Oxxo” e inversiones en las industrias hoteleras, de la construcción, de autopartes, alimenticia y pesquera, las cuales posteriormente fueron desincorporadas.

En agosto de 1982, el gobierno mexicano suspendió el pago de sus obligaciones de la deuda externa y nacionalizó el sistema bancario mexicano. En 1985, ciertos accionistas mayoritarios de FEMSA adquirieron una participación mayoritaria en Cervecería Moctezuma S.A. (“Moctezuma”) que en aquél entonces era la tercera cervecería más importante de México y compañías afiliadas en la industria del empaque. Subsecuentemente, FEMSA realizó una extensa reestructuración corporativa y financiera que finalizó en diciembre de 1988.

Conforme a la reestructuración de 1988, estos activos fueron combinados en una sola entidad corporativa que se convirtió en Grupo Industrial Emprex, S.A. de C.V., a la cual nos referiremos como Emprex. La reestructuración de la deuda incluía, un aumento de capital, una capitalización de deuda y una desincorporación de intereses en negocios no estratégicos. Como resultado de estas transacciones, el interés de FEMSA en Emprex se diluyó al 60%, sólo para después incrementarse a 68% aproximadamente como resultado del ejercicio por parte de FEMSA de ciertos derechos de opciones.

En agosto de 1991, FEMSA recompró aproximadamente el 30% de sus acciones a un accionista minoritario disidente. En octubre de 1991, algunos de nuestros accionistas mayoritarios adquirieron una participación mayoritaria en Bancomer S.A. a la cual nos referiremos como Bancomer. La inversión en Bancomer se realizó dentro del contexto de la reprivatización del sistema bancario por parte del Gobierno, que lo había nacionalizado en 1982. Los accionistas de Emprex, incluyendo FEMSA, financiaron en forma parcial la adquisición de Bancomer mediante una suscripción indirecta de las acciones del Grupo Financiero Bancomer, S.A. de C.V., actualmente Grupo Financiero BBVA Bancomer, S.A. de C.V. a la cual nos referiremos como BBVA Bancomer, la compañía controladora de servicios financieros mexicana que se constituyó con el objeto de poseer una participación mayoritaria en Bancomer. En febrero de 1992, FEMSA ofreció a los accionistas de Emprex la oportunidad de intercambiar las acciones de BBVA Bancomer a las cuales dichos accionistas tenían derecho, por acciones de Emprex que eran de propiedad de FEMSA. Como resultado de ello, la participación de FEMSA en Emprex disminuyó a aproximadamente 62%. En relación con esta transacción, un 11% de la inversión en Emprex se vendió a un inversionista europeo. Lo anterior redujo nuestra participación en Emprex aproximadamente al 51%. En agosto de 1996, las acciones de BBVA Bancomer que recibimos en el intercambio con los accionistas de Emprex, fueron distribuidas como dividendo a nuestros accionistas.

Al terminar esta transacción, Emprex inició una serie de transacciones estratégicas destinadas a fortalecer las posiciones competitivas de sus subsidiarias operativas. Estas transacciones incluyeron la venta de una participación estratégica del 30% en Coca-Cola FEMSA a una subsidiaria directamente controlada por The Coca Cola Company y la subsiguiente oferta pública de acciones de Coca-Cola FEMSA, ambas en 1993, y la venta de una participación estratégica del 22% en FEMSA Cerveza a Labatt en 1994. Labatt posteriormente aumentó su participación en FEMSA Cerveza al 30%.

En 1998 finalizamos una reorganización que:

- (i) simplificó nuestra estructura de capital, al convertir nuestro capital social en circulación antes de la reorganización en Unidades BD y Unidades B y
- (ii) unificó a los accionistas de FEMSA y los accionistas anteriores de Emprex al mismo nivel corporativo, mediante una oferta de intercambio que se consumó el 11 de mayo de 1998

Como parte de la reorganización, FEMSA registró ADSs en el New York Stock Exchange, Inc. que representaban Unidades BD, y listamos las Unidades BD y las Unidades B en la Bolsa Mexicana de Valores. Antes de la finalización de la oferta de intercambio, FEMSA poseía el 51.04% de las acciones de Emprex. Luego de la finalización de la Oferta de Intercambio, FEMSA poseía el 98.70% de las acciones en circulación de Emprex, cuyo monto aumentó al 99.99% mediante una oferta pública de compra hecha por FEMSA por las acciones restantes en circulación de Emprex.

En julio del 2002, como resultado de una escisión de Emprex, se creó Compañía Internacional de Bebidas, S.A. de C.V. a la cual nos referiremos como CIBSA, como una nueva compañía para mantener nuestro interés en Coca-Cola FEMSA.

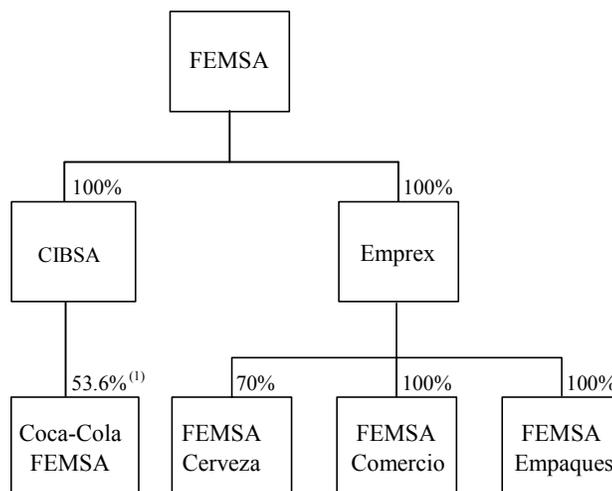
En mayo del 2003, nuestra subsidiaria Coca-Cola FEMSA expandió sus operaciones a través de Latinoamérica adquiriendo el 100% de Panamco, entonces la más grande embotelladora de refrescos de Latinoamérica en términos de volumen de ventas en el 2002. A través de la adquisición de Panamco, Coca-Cola FEMSA empezó con la producción y distribución de la marca de bebidas de *Coca-Cola* en territorios adicionales en México, Centroamérica, Colombia, Venezuela y Brasil así como el embotellado de agua, cerveza y otras bebidas en algunos de estos territorios.

El costo total de la adquisición fue de Ps. 29,518 millones y fue financiada con deuda nueva, una contribución de capital por parte de FEMSA, un intercambio de la participación de The Coca-Cola Company en el capital de Panamco y con efectivo disponible. Los accionistas de Panamco, diferentes a The Coca-Cola Company y sus subsidiarias, recibieron efectivo a cambio de sus acciones. The Coca-Cola Company y sus subsidiarias recibió acciones de la serie D a cambio de su participación en el capital de Panamco de aproximadamente el 25%. Después de la adquisición de Panamco, FEMSA posee indirectamente el 45.7% del capital social de Coca-Cola FEMSA (53.6% del capital social con plenos derechos a voto) y The Coca-Cola Company posee indirectamente el 39.6% del capital social de Coca-Cola FEMSA (46.4% del capital social con pleno derecho a voto). El restante 14.7% del capital social se cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores, S.A. de C.V. y en The New York Stock Exchange, Inc. en forma de ADSs (bajo el símbolo de KOF).

### Estructura Corporativa

Nuestras actividades comerciales se realizan a través de nuestras Compañías Subtenedoras, como se muestra en el siguiente diagrama y tabla.

**Compañías Subtenedoras—Estructura Corporativa  
Al 15 de marzo del 2004**



<sup>(1)</sup> Porcentaje del capital social, que equivale al 53.6% de las acciones con pleno derecho a voto.

### Compañías Subtenedoras—Resumen

	<b>Coca-Cola FEMSA</b>	<b>FEMSA Cerveza</b>	<b>FEMSA Comercio</b>	<b>FEMSA Empaques</b>
Industria	Refrescos	Cerveza	Comercio Detallista	Empaques
Socio Estratégico	The Coca-Cola Company	Labatt	Ninguno	Ninguno

**Resumen de Operaciones por Segmento**  
**Año que terminó el 31 de diciembre del 2003<sup>(1)</sup>**

	<b>Coca-Cola FEMSA</b>		<b>FEMSA Cerveza</b>		<b>FEMSA Comercio</b>		<b>FEMSA Empaques</b>	
	<b>Pesos</b>		<b>Pesos</b>		<b>Pesos</b>		<b>Pesos</b>	
	<b>mexicanos</b>	<b>%</b>	<b>mexicanos</b>	<b>%</b>	<b>mexicanos</b>	<b>%</b>	<b>mexicanos</b>	<b>%</b>
Ingresos Totales.....	35,729	47.08	21,924	28.89	16,601	21.87	7,352	9.69
Utilidad de Operación.....	6,710	55.39	3,586	29.60	694	5.73	988	8.16
Activos Totales.....	61,420	58.87	28,936	27.73	6,137	5.88	7,168	6.87
Empleados.....	56,841	65.99	16,461	19.11	5,859	6.80	4,197	4.87

<sup>(1)</sup> Expresados en millones de pesos mexicanos, excepto los empleados. La suma de los datos financieros de cada uno de nuestros segmentos y los porcentajes respectivos difieren de nuestra información financiera consolidada debido a transacciones realizadas entre compañías, las que se eliminan en la consolidación, y ciertos activos no operativos y actividades de FEMSA, incluyendo áreas corporativas.

**Resumen de Ingresos Totales por Segmento<sup>(1)</sup>**

	<b>Al 31 de diciembre de</b>		
	<b>2003</b>	<b>2002</b>	<b>2001</b>
Coca-Cola FEMSA.....	35,729	18,668	17,773
FEMSA Cerveza.....	21,924	21,642	21,529
FEMSA Comercio.....	16,601	13,247	11,160
FEMSA Empaques.....	7,352	6,862	6,840
Otros.....	3,843	3,559	3,176
Ingresos Totales Consolidados.....	75,891	55,395	52,465

<sup>(1)</sup> Expresado en millones de pesos mexicanos. La suma de los datos financieros para cada uno de nuestros segmentos difiere de la información financiera consolidada de la Compañía, debido a las transacciones entre compañías, que se eliminan en la consolidación.

**Resumen de Ingresos Totales por Distribución Geográfica<sup>(1)</sup>**

	<b>Al 31 de diciembre de</b>		
	<b>2003</b>	<b>2002</b>	<b>2001</b>
México.....	64,185	53,571	50,477
Argentina.....	2,077	1,824	1,988
Brasil.....	2,797	—	—
Venezuela.....	2,544	—	—
Colombia.....	2,319	—	—
Centroamérica.....	2,187	—	—
Ingresos Totales Consolidados.....	75,891	55,395	52,465

<sup>(1)</sup> Expresado en millones de pesos mexicanos. La suma de los datos financieros para cada uno de nuestros territorios difiere de la información financiera consolidada de la Compañía, debido a las transacciones entre compañías, que se eliminan en la consolidación.

## Principales Subsidiarias

La tabla siguiente presenta nuestras más significativas subsidiarias a la fecha de este reporte anual.

Nombre de la compañía	Jurisdicción	Porcentaje de participación
<b>CIBSA</b>	México	100.0
<b>Coca-Cola FEMSA</b>	México	45.7 <sup>(1)</sup>
Corporación Interamericana de Bebidas, S.A. de C.V. (Panamco)	México	45.7
Propimex, S.A. de C.V.	México	45.7
Panamco Bajío, S.A. de C.V.	México	42.7
Panamco México, S.A. de C.V.	México	44.8
Inmuebles del Golfo, S.A. de C.V.	México	45.7
<b>Emprex</b>	México	100.0
<b>FEMSA Cerveza</b>	México	70.0
Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma, S.A. de C.V.	México	70.0
Cervezas Cuauhtémoc Moctezuma, S.A. de C.V.	México	70.0
<b>FEMSA Comercio</b>	México	100.0
Cadena Comercial Oxxo, S.A. de C.V.	México	100.0
Oxxo Express, S.A. de C.V.	México	100.0
<b>FEMSA Empaques</b>	México	100.0
Fábricas de Monterrey, S.A. de C.V.	México	100.0
Sílices de Veracruz, S.A. de C.V.	México	100.0
Vendo de México, S.A. de C.V.	México	100.0

<sup>(1)</sup> Porcentaje del capital social. FEMSA posee el 53.6% del capital social con pleno derecho a voto.

## Estrategia de Negocios

Somos una compañía de bebidas. Nuestro negocio de refrescos, Coca-Cola FEMSA, es ahora el segundo embotellador mundial de productos Coca-Cola, medido en términos de volúmenes de venta en el 2003, y en nuestras operaciones de cerveza, FEMSA Cerveza compite de manera significativa en el mercado cervecero mexicano, además de ser un importante exportador a mercados internacionales, incluyendo los Estados Unidos. Coca-Cola FEMSA y FEMSA Cerveza son nuestros negocios principales, los cuales en conjunto definen nuestra identidad corporativa y representan nuestras principales fuentes de crecimiento futuro.

Como compañía de bebidas, hemos reconocido la importancia de acercarnos a nuestros consumidores finales, interpretando sus necesidades y siendo capaces de ofrecerles al final, el producto adecuado para la ocasión adecuada. Nos esforzamos por lograr esto mediante el desarrollo de un valor de marca superior, la expansión de nuestra gran capacidad de distribución y la continua mejora en la eficiencia de nuestras operaciones. Seguimos mejorando nuestros sistemas de recolección y procesamiento de información, con el objeto de conocer mejor y entender los deseos y las necesidades de nuestros consumidores, y estamos mejorando nuestra capacidad de ejecución en la producción y distribución al aprovechar más eficientemente nuestra base de activos.

Nuestros objetivos finales consisten en lograr un crecimiento sostenible, mejorar la rentabilidad del negocio e incrementar el rendimiento sobre capital invertido en cada una de nuestras unidades de negocio. Creemos en que el logro de estos objetivos continuará creando valor sostenible para nuestros accionistas.

Nuestros negocios de bebidas se apoyan en Oxxo, la cadena más grande de tiendas de conveniencia en México en términos de número de tiendas, la cual es administrada por FEMSA Comercio, así como en los negocios de lata de aluminio y botella de vidrio administrados por FEMSA Empaques. Estos negocios nos ofrecen ventajas competitivas estratégicas, y se complementan con otros negocios de apoyo que fabrican hermetapas, taparrosas, refrigeradores comerciales, etiquetas y empaques flexibles y productos químicos.

Consideramos que las competencias que hemos desarrollado en nuestros negocios pueden ser replicables en otros territorios geográficos. Este principio ha sido fundamental para conducir nuestros esfuerzos de consolidación que culminaron con el acuerdo de compra de Panamco por parte de Coca-Cola FEMSA el 6 de mayo del 2003. La plataforma continental que surge de esta nueva combinación cubriendo una vasta expansión territorial en México y Centroamérica, además de los principales centros urbanos de Sudamérica—creemos que nos brindará oportunidades para continuar creando valor mediante una mejor capacidad de ejecución y el uso de las mejores herramientas comerciales.

Durante el 2003, Coca-Cola FEMSA se dedicó a la integración de los territorios de Panamco, mientras ajustaba sus estrategias hacia territorios más competitivos, particularmente en México. Adicionalmente, FEMSA Cerveza continuó inmersa en un proceso de transformación que ha fomentado el desarrollo de competencias claves con el objeto de fortalecer su enfoque al consumidor, específicamente la excelencia en la ejecución, la capacidad de desarrollar las marcas, la eficiencia en la utilización de activos y el desarrollo de una poderosa infraestructura tecnológica. FEMSA Comercio continuó acelerando la expansión de la Cadena Comercial Oxxo con la apertura de 582 nuevas tiendas netas durante el año.

## **Coca-Cola FEMSA**

### **Resumen y Antecedentes**

Coca-Cola FEMSA es el embotellador más grande de bebidas de la marca registrada *Coca-Cola* en Latinoamérica, representando aproximadamente el 40% del volumen de ventas en Latinoamérica y el segundo más grande a nivel mundial, en función a los volúmenes de ventas de 2003. Coca-Cola FEMSA opera en los siguientes territorios:

- México – una parte sustancial del centro de México (incluyendo la Ciudad de México) y el sureste de México (incluyendo la región del Golfo).
- Centroamérica – la Ciudad de Guatemala y los alrededores, Nicaragua (todo el país), Costa Rica (todo el país) y Panamá (todo el país).
- Colombia – la mayor parte del país.
- Venezuela – todo el país.
- Brasil – el área de São Paulo, Campinas, Santos, el estado de Mato Grosso do Sul y parte del estado de Goiás.
- Argentina – Buenos Aires capital federal y los alrededores.

La siguiente tabla muestra información acerca de las operaciones por segmento de Coca-Cola FEMSA para el 2003:

**Operaciones por segmento  
Por el año que terminó el 31 de diciembre de 2003<sup>(1), (2)</sup>,**

	<b>México</b>		<b>Centro América</b>		<b>Colombia</b>		<b>Venezuela</b>		<b>Brasil</b>		<b>Argentina</b>	
	<b>Pesos</b>	<b>%</b>	<b>Pesos</b>	<b>%</b>	<b>Pesos</b>	<b>%</b>	<b>Pesos</b>	<b>%</b>	<b>Pesos</b>	<b>%</b>	<b>Pesos</b>	<b>%</b>
Ingresos totales	23,935.2	66.7%	2,186.5	6.1%	2,319.1	6.5%	2,544.5	7.1%	2,796.9	7.8%	2,076.9	5.8%
Utilidad de operación .....	5,633.6	84.0%	218.4	3.2%	261.1	3.9%	231.5	3.5%	149.8	2.2%	215.6	3.2%

(1) La suma de la información financiera por cada uno de nuestros segmentos y porcentajes presentados difiere de nuestra información financiera consolidada debido a transacciones intercompañías, las cuales son eliminadas en la consolidación, y ciertos activos no operativos y actividades de Coca-Cola FEMSA, incluyendo servicios corporativos.

(2) Expresados en millones de pesos mexicanos.

En 1979, una subsidiaria de FEMSA adquirió una parte de las subsidiarias embotelladoras de refrescos que actualmente forman parte de Coca-Cola FEMSA. En tal momento, las subsidiarias adquiridas tenían 13 centros de distribución que operaban 701 rutas de distribución y la capacidad de producción de las subsidiarias adquiridas era de 83 millones de cajas físicas. En 1991, FEMSA transfirió las acciones de sus subsidiarias a FEMSA Refrescos, S.A. de C.V., la compañía predecesora de Coca-Cola FEMSA.

De forma consistente con los objetivos de Coca-Cola FEMSA de optimizar la rentabilidad y crecimiento a largo plazo y mejorar su posición competitiva, en junio de 1993 una subsidiaria de The Coca-Cola Company suscribió 30% del capital social de Coca-Cola FEMSA en acciones de la Serie D por U.S.\$195 millones. En Septiembre de 1993, FEMSA vendió Acciones Serie L al público, las cuáles representaron el 19% del capital social de Coca-Cola FEMSA, y Coca-Cola FEMSA listó estas acciones en la Bolsa Mexicana de Valores y en forma de ADSs en el mercado de valores de Nueva York (New York Stock Exchange). Después de llevar a cabo estas transacciones, nosotros nos quedamos con el 51% del capital social de Coca-Cola FEMSA.

En una serie de transacciones entre 1994 y 1997, Coca-Cola FEMSA adquirió el territorio de la capital federal Buenos Aires, adquiriendo el 100% de Coca-Cola FEMSA de Buenos Aires, S.A. de C.V. de una subsidiaria de The Coca-Cola Company. Coca-Cola FEMSA Expandió sus operaciones argentinas en febrero de 1996 cuando adquirió los ex-territorios de San Isidro Refrescos, S.A., referida como SIRSA, incluyendo ciertas propiedades de Refrescos del Norte S.A. Mediante estas transacciones Coca-Cola FEMSA expandió sus operaciones en Argentina para incluir las áreas de San Isidro y Pilar.

Coca-Cola FEMSA expandió sus operaciones mexicanas en noviembre de 1997 comprando el 100% del capital social de Embotelladora de Soconusco, S.A. de C.V., una embotelladora en la zona de Tapachula en el estado de Chiapas en la región sur de México. Con esta adquisición, Coca-Cola FEMSA sirve todo el estado de Chiapas.

En mayo de 2003, Coca-Cola FEMSA expandió sus operaciones en Latinoamérica con la adquisición del 100% de Panamco, en ese entonces el embotellador de refrescos más grande de Latinoamérica, en cuanto a volumen de ventas de 2002. Con la adquisición de Panamco, Coca-Cola FEMSA empezó a producir y distribuir productos de la marca *Coca-Cola* en territorios adicionales en el centro de México y la región del Golfo de México, y en Centroamérica (Guatemala, Nicaragua, Costa Rica y Panamá), Colombia, Venezuela y Brasil, además de agua embotellada, cerveza y otras bebidas en algunos de estos territorios. El costo total de la transacción fue aproximadamente de Ps. 29,518 millones, excluyendo gastos de la transacción, y Coca-Cola FEMSA financió la transacción de la siguiente forma: Ps.17,267 millones de deuda nueva (incluyendo aproximadamente Ps.5,245 millones utilizados para refinanciar la deuda existente de Panamco); Ps.2,779 millones de capital aportado por FEMSA; la emisión de Coca-Cola FEMSA de acciones serie D a las subsidiarias de The Coca-Cola Company a manera de intercambio por su contribución en capital de Panamco por Ps.7,041 millones; Ps.2,820 millones en efectivo; y Ps.9,085 millones de deuda neta asumida.

Después de la adquisición de Panamco, nosotros somos dueños indirectamente del 45.7% del capital accionario de Coca-Cola FEMSA, representando 53.6% del capital accionario de Coca-Cola FEMSA con derecho a voto, y The Coca-Cola Company es dueña del 39.6% del capital accionario, representando el 46.4% del capital accionario con derecho a voto. El restante 14.7% del capital accionario de Coca-Cola FEMSA cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores y en forma de ADSs en el New York Stock Exchange.

### **Estrategia de Negocios**

Coca-Cola FEMSA es el embotellador más grande de bebidas de la marca registrada *Coca-Cola* en Latinoamérica en términos del volumen de ventas en 2003, con operaciones en México, Guatemala, Nicaragua, Costa Rica, Panamá, Colombia, Venezuela, Brasil y Argentina. Las oficinas corporativas de Coca-Cola FEMSA se encuentran en la Ciudad de México pero ha establecido oficinas divisionales en tres regiones tal y como se muestra a continuación:

- México con oficinas divisionales en la Ciudad de México.
- Latincentro (cubriendo Guatemala, Nicaragua, Costa Rica, Panamá, Colombia y Venezuela) con oficinas divisionales en San José, Costa Rica; y
- Mercosur (cubriendo los territorios de Brasil y Argentina) con oficinas divisionales en São Paulo, Brasil.

Coca-Cola FEMSA busca brindar a sus accionistas un atractivo rendimiento en su inversión incrementando su rentabilidad. Los factores clave para alcanzar dicha rentabilidad consisten en aumentar sus ingresos por medio del lanzamiento planeado de nuevos productos, estrategias de empaque y precios por medio del canal de distribución e implantando buenas prácticas para mejorar la eficiencia operativa en toda Coca-Cola FEMSA. Para lograrlo, Coca-Cola FEMSA se ha esforzado continuamente en:

- trabajar con The Coca-Cola Company para continuar explorando nuevas líneas de bebidas que amplían las marcas actuales y le permiten a Coca-Cola FEMSA participar en nuevos segmentos del mercado de las bebidas;
- implementar estrategias de empaque diseñados para aumentar la demanda del consumidor por los productos de Coca-Cola FEMSA y construir una sólida base retornable en nuevos territorios;
- replicar las buenas prácticas de Coca-Cola FEMSA que han resultado exitosas a través de toda la cadena de valor dentro de territorios de reciente adquisición;
- racionalizar y adaptar la estructura organizacional y de activos de Coca-Cola FEMSA para colocarse en una mejor posición y así responder ante un entorno competitivo en constante cambio;
- fortalecer las capacidades de venta de Coca-Cola FEMSA para acercarse a sus clientes ayudándoles a satisfacer las necesidades de bebidas de los consumidores;
- integrar las operaciones de Coca-Cola FEMSA a través de sistemas avanzados de tecnología de información;
- evaluar la estrategia de agua embotellada de Coca-Cola FEMSA en relación con The Coca-Cola Company, para maximizar su rendimiento a través del mercado en sus territorios; y
- comprometerse a construir el mejor equipo de colaboradores a todos los niveles.

Coca-Cola FEMSA busca aumentar el consumo per cápita de bebidas en los territorios que opera. Para tal fin, sus equipos de mercadotecnia constantemente desarrollan estrategias de venta adaptadas a las diferentes características de sus diversos territorios y canales. Coca-Cola FEMSA continua desarrollando su cartera de productos para satisfacer mejor la demanda del mercado y mantener su rendimiento en general. Para estimular y responder la demanda del consumidor, Coca-Cola FEMSA continua introduciendo nuevos productos y nuevas presentaciones. Ver “Mezcla de Producto y Empaque.” Coca-Cola FEMSA también busca aumentar la colocación de equipos de refrigeración, incluyendo anuncios promocionales. Por medio de la colocación estratégica de dicho equipo en tiendas al menudeo busca exhibir y promover sus productos. Además y debido a que Coca-Cola FEMSA considera su relación con The Coca-Cola Company como parte integral de su estrategia de negocios, Coca-Cola FEMSA utiliza sistemas y estrategias de información de mercado desarrolladas con The Coca-Cola Company para mejorar su coordinación con los esfuerzos de mercadotecnia a nivel mundial de The Coca-Cola Company. Ver “–Mercadotecnia – Mercadotecnia en canales”.

Coca-Cola FEMSA busca racionalizar su capacidad de distribución para mejorar la eficiencia de sus operaciones. En 2003, como parte del proceso de integración por la adquisición de Panamco, Coca-Cola FEMSA cerró varios centros de fabricación subutilizados y cambió actividades de distribución hacia otras instalaciones ya existentes. En cada una de las instalaciones de Coca-Cola FEMSA, se busca el aumento de la productividad por medio de la reingeniería de infraestructura y procesos para la mejor utilización de los activos. El programa de gastos de capital de Coca-Cola FEMSA incluye inversiones en instalaciones de producción y distribución, botellas, cajas, refrigeradores y sistemas de información. Coca-Cola FEMSA cree que este programa les permitirá mantener su capacidad y flexibilidad para innovar y responder a la demanda del consumidor de bebidas no alcohólicas.

Coca-Cola FEMSA continua con el proceso de integración en sus nuevos territorios mexicanos, realizando sinergias en operaciones de respaldo, fabricación y abasto y ha implementado la consolidación e integración de instalaciones así como reducciones de personal. Coca-Cola FEMSA ha cerrado las oficinas de Panamco en las ciudades de Miami y México, consolidando las operaciones en su oficina original en la Ciudad de México. En sus otros nuevos territorios ha replicado algunas de sus prácticas de administración tradicionales y sistemas y ha introducido diferentes empaques y presentaciones a lo largo de sus nuevos territorios, fortaleciendo las marcas *Coca-Cola* y ofreciendo nuevas opciones a los consumidores. Coca-Cola FEMSA ha implantado nuevas estrategias de arquitectura de precios, diferenciando las presentaciones retornables de las no retornables para lograr una combinación de precio y conveniencia.

Finalmente, Coca-Cola FEMSA se ha enfocado en contratar un equipo de administración de calidad como elemento fundamental para sus estrategias de crecimiento y se ha mantenido comprometida con el impulso al desarrollo de la calidad en todos los niveles. Tanto nosotros como The Coca-Cola Company compartimos con Coca-Cola FEMSA una experiencia gerencial. Para mejorar estas habilidades, Coca-Cola FEMSA ofrece programas de capacitación gerencial, programas diseñados al fortalecimiento de las habilidades de sus ejecutivos y programas de intercambio, donde un grupo cada vez mayor de ejecutivos multinacionales comparten experiencias, conocimiento y talento con sus territorios tanto nuevos como ya existentes.

## Mercados de Coca-Cola FEMSA

El siguiente mapa muestra la ubicación de los territorios de Coca-Cola FEMSA, indicando en cada caso la población a quien le ofrece sus productos, el número de detallistas de sus productos y el consumo per cápita de sus refrescos:



La información sobre el consumo per cápita por territorio se determina dividiendo el volumen de ventas por territorio (en botellas, garrafones, latas, polvos y contenedores fountain) entre el número aproximado de población dentro de dicho territorio y se expresa con base en el número de porciones de ocho onzas consumidas per cápita anualmente. Al evaluar el desarrollo de ventas locales en sus territorios, The Coca-Cola Company y Coca-Cola FEMSA toman en consideración, entre otros factores, el consumo per cápita de sus bebidas carbonatadas.

## Productos de Coca-Cola FEMSA

Coca-Cola FEMSA produce, comercializa y distribuye las siguientes bebidas de la marca registrada *Coca-Cola*, sus propias marcas y marcas con licencia de terceros al 15 de marzo de 2004:

<i>Refrescos de Sabores:</i>	Centro					
	<u>México</u>	<u>América</u>	<u>Colombia</u>	<u>Venezuela</u>	<u>Brasil</u>	<u>Argentina</u>
<i>Coca-Cola</i>	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<i>Coca-Cola light</i>	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<i>Coca-Cola light con limón</i>					✓	
<i>Coca-Cola vainilla</i>	✓		✓	✓		

<i>Refrescos de Sabores:</i>	Centro					
	<u>México</u>	<u>América</u>	<u>Colombia</u>	<u>Venezuela</u>	<u>Brasil</u>	<u>Argentina</u>
<i>Beat</i>	✓					
<i>Canada Dry ginger ale</i>		✓				
<i>Chinotto</i>				✓		
<i>Chinotto light</i>				✓		
<i>Crush</i>						✓
<i>Delaware Punch</i>	✓					
<i>Fanta</i>	✓	✓	✓		✓	✓
<i>Fanta light</i>					✓	✓
<i>Fanta multi-sabores</i>	✓	✓			✓	
<i>Fresca</i>	✓	✓				
<i>Fresca toronja rosada</i>	✓					
<i>Frescolita</i>				✓		
<i>Grapette</i>				✓		
<i>Hit</i>				✓		
<i>Kist<sup>(1)</sup></i>		✓				
<i>Kola Román<sup>(2)</sup></i>			✓			
<i>Kuat</i>					✓	
<i>Kuat laranja</i>					✓	
<i>Kuat light</i>					✓	
<i>Lift</i>	✓	✓	✓			
<i>Lift manzana verde</i>	✓	✓				
<i>Mundet multi-sabores<sup>(3)</sup></i>	✓					
<i>Premio<sup>(1)</sup></i>			✓			
<i>Prisco<sup>(3)</sup></i>	✓					
<i>Quatro</i>	✓		✓	✓		✓
<i>Schweppes</i>					✓	✓
<i>Senzao</i>	✓					
<i>Sidral Mundet<sup>(3)</sup></i>	✓					
<i>Sidral Mundet light<sup>(3)</sup></i>	✓					
<i>Simba</i>					✓	
<i>Sintonia</i>					✓	
<i>Sprite</i>	✓	✓	✓		✓	✓
<i>Sprite light / Sprite Cero</i>	✓				✓	✓
<i>Tai</i>					✓	✓

<b>Agua:</b>	<b>México</b>	<b>Centro América</b>	<b>Colombia</b>	<b>Venezuela</b>	<b>Brasil</b>	<b>Argentina</b>
<i>Alpina</i> <sup>(1)</sup>		✓				
<i>Ciel</i>	✓					
<i>Ciel Mineralizada</i>	✓					
<i>Club K</i> <sup>(1)</sup>			✓			
<i>Crystal</i> <sup>(1)</sup>					✓	
<i>Dasani</i>		✓				
<i>Kin</i>						✓
<i>Manantial</i> <sup>(1)</sup>			✓			
<i>Nevada</i>				✓		
<i>Pure Mountain</i> <sup>(1)</sup>		✓				
<i>Santa Clara</i> <sup>(1)</sup>			✓			
<i>Shangri-la</i> <sup>(1)</sup>		✓				
<i>Soda Clausen</i> <sup>(1)</sup>			✓			
<i>Soda Kin</i>						✓

<b>Otras categorías:</b> <sup>(4)</sup>	<b>México</b>	<b>Centro America</b>	<b>Colombia</b>	<b>Venezuela</b>	<b>Brasil</b>	<b>Argentina</b>
<i>Black Fire</i>						✓
<i>Burn</i>					✓	
<i>Flash Power</i>					✓	
<i>Fruitopia</i>		✓				
<i>Hi-C</i>		✓				✓
<i>Juizz</i> <sup>(1)</sup>		✓				
<i>Kapo</i>		✓				
<i>Keloco</i> <sup>(1)</sup>	✓					
<i>Kin light</i>	✓					
<i>Malta Regional</i> <sup>(2)</sup>				✓		
<i>Mickey Aventuras</i>	✓					
<i>Nativa</i>						✓
<i>Nestea</i> <sup>(2)</sup>	✓	✓		✓	✓	
<i>Polar</i>		✓				
<i>Powerade</i>	✓	✓	✓	✓		
<i>Schweppes</i>		✓		✓		
<i>Shangri-la</i> <sup>(1)</sup>		✓				
<i>Sunfil</i>		✓		✓		
<i>Super 12</i> <sup>(1)</sup>		✓				
<i>Super Malta</i> <sup>(2)</sup>		✓				

(1) Marcas propias

(2) Marcas franquiciadas de otras compañías diferentes a The Coca-Cola Company

(3) Marcas franquiciadas por FEMSA.

(4) Incluye jugos, bebidas deportivas, leches saborizadas, malta, polvos, té helado y mezcladores.

## Ventas

Coca-Cola FEMSA mide el volumen de venta en cajas unidad. Una caja unidad se refiere a 192 onzas de producto de bebida terminado (24 porciones de 8 onzas) y, cuando se aplica a jarabe fountain, polvos y concentrado, se refiere al volumen de jarabe fountain, polvos y concentrado que se necesita para producir 192 onzas de producto de bebida terminado. La tabla a continuación muestra los volúmenes de venta históricos de Coca-Cola FEMSA para cada uno de sus territorios. Los volúmenes de ventas incluyen los territorios de reciente adquisición a partir de mayo de 2003.

**Volumen de ventas por el año terminado el 31  
de diciembre de,**

	<b>2003</b>	<b>2002</b>	<b>2001</b>
	<b>(millones de cajas unidad)</b>		
México.....	850.1	504.7	477.9
Centroamérica.....	72.9	—	—
Colombia.....	114.1	—	—
Venezuela.....	110.1	—	—
Brasil.....	176.6	—	—
Argentina.....	126.6	115.6	129.9
Volumen Total.....	<u>1,450.5</u>	<u>620.3</u>	<u>607.8</u>

**Mezcla de Presentaciones**

La marca individual más importante de Coca-Cola FEMSA es *Coca-Cola* y representó el 60.2% del total de su volumen de ventas consolidado en 2003. *Fanta*, *Sprite*, *Lift* y *Fresca*, sus segundas marcas más grandes en orden consecutivo representaron 5.1%, 3.1%, 2.4% y 2.1%, respectivamente de su volumen de ventas en 2003. Coca-Cola FEMSA produce, comercializa y distribuye bebidas marca registrada *Coca-Cola* en cada uno de sus territorios en contenedores autorizados por The Coca-Cola Company, que consisten en una variedad de presentaciones retornables y no retornables en botellas de vidrio, latas y botellas de plástico fabricadas con polietileno tereftalato, al que nos referimos como PET. El tamaño de las presentaciones de sus bebidas marca registrada *Coca-Cola* van de 6.5 onzas tamaño individual a tamaño familiar de 20 litros. Coca-Cola FEMSA considera como presentaciones familiares a aquellas que son mayores o iguales a 1.0 litro. En general, las presentaciones individuales tienen un precio mayor por caja unidad, comparado con los tamaños familiares. Coca-Cola FEMSA ofrece presentaciones retornables y no retornables, que le permite ofrecer diferentes combinaciones de conveniencia y precio para implantar estrategias de administración de ingresos y dirigirlas a canales de distribución y segmentos de población específicos en sus territorios. Además, Coca-Cola FEMSA vende algunos jarabes de bebida marca registrada *Coca-Cola* en contenedores designados para uso de fuente de sodas a los que nos referimos como contenedores fountain. Coca-Cola FEMSA también vende productos de agua embotellada en presentaciones de garrafón, que es una presentación mayor a 17 litros y cuyo precio por caja unidad es menor que el de otros de sus productos.

Además, de las bebidas marca registrada *Coca-Cola*, Coca-Cola FEMSA produce, comercializa y distribuye algunas otras bebidas con licencia de terceros distintos a The Coca-Cola Company, en varias presentaciones.

Las características de los territorios de Coca-Cola FEMSA son muy diversas. La región central de México tiene una alta densidad de población y tiene competencia de un gran número de marcas de bebidas, así como un ingreso per cápita mayor, comparado con el resto de sus territorios. Brasil y Argentina tienen una alta densidad de población, pero tienen menor consumo per cápita de productos de bebidas no alcohólicas comparado con México. El territorio de Centroamérica y Colombia son áreas grandes y montañosas con baja densidad de población, bajo ingreso per cápita y bajo consumo per cápita de productos de bebidas no alcohólicas. En Venezuela, el ingreso per cápita y el consumo se han visto afectados por la insurrección económica y política de los últimos años. El ingreso per cápita ha disminuido como resultado de las condiciones macroeconómicas en muchos de los países en los que Coca-Cola FEMSA opera.

A continuación se analiza la mezcla de producto y empaque por segmento de Coca-Cola FEMSA. La información sobre el volumen que se presenta corresponde a los años 2002 y 2003 e incluye los territorios de nueva adquisición para todo el 2002 y los primeros cuatro meses de 2003 antes de la adquisición de Panamco. Tal y como se menciona anteriormente, Coca-Cola FEMSA no adquirió dichos territorios sino hasta el 6 de mayo de 2003. No obstante, Coca-Cola FEMSA cree que presentar los periodos anteriores en esta sección ofrece una idea más completa sobre las características de sus territorios de lo que hubiera sido posible con base sólo en la información de los últimos ocho meses del 2003. Coca-Cola FEMSA no ha incluido información para periodos anteriores a 2002.

Coca-Cola FEMSA ha presentado anteriormente y bajo el concepto “Ventas” su volumen de ventas actual por territorio durante los tres ejercicios concluidos el 31 de diciembre de 2001, 2002 y 2003, el cual incluye la información de los nuevos territorios únicamente para ocho meses de 2003.

**México.** El portafolio de productos de Coca-Cola FEMSA consiste en bebidas de marca registrada *Coca-Cola* y desde 2001 ha incluido las bebidas de la marca *Mundet*. En 2003 amplió su cartera de marcas principal por medio del lanzamiento de extensiones de su línea actual de sabores, *Fresca toronja rosa* y *Lift manzana verde*. También introdujo *Coca-Cola vainilla* en sus territorios mexicanos, fortaleciendo de este modo la categoría de colas. El consumo per cápita de refrescos en México durante 2003 fue de 483 porciones de ocho onzas.

La siguiente tabla muestra el volumen de ventas histórico y la mezcla de los productos de Coca-Cola FEMSA en México.

	<b>Año terminado al 31 de diciembre de,</b>	
	<b>2003</b>	<b>2002</b>
<b>Volumen de ventas por producto</b>	<b>(millones de cajas unidad)</b>	
Marcas <i>Coca-Cola</i> .....	985.4	964.6
Otras Bebidas .....	16.2	15.9
Total .....	<u>1,001.6</u>	<u>980.5</u>
% Crecimiento .....	2.2%	—
<b>Mezcla de ventas por categoría</b>	<b>(en porcentajes)</b>	
Colas .....	59.8%	60.8%
Sabores .....	18.7	17.2
Total Refrescos .....	<u>78.5</u>	<u>78.0</u>
Agua Embotellada <sup>(1)</sup> .....	20.9	20.7
Otras Categorías .....	0.6	1.3
Total .....	<u>100.0%</u>	<u>100.0%</u>
<b>Mezcla de ventas por presentación</b>	<b>(en porcentajes)</b>	
Retornable .....	27.9%	28.2%
No-retornable .....	54.9	53.6
Fountain .....	1.3	1.3
Garrafón .....	15.9	16.9
Total .....	<u>100.0%</u>	<u>100.0%</u>

(1) Incluye el volumen de ventas de garrafón.

Las presentaciones de bebidas más populares de Coca-Cola FEMSA son botellas de plástico retornables de 2.5 litros y 2.0 litros, la botella de plástico no retornable de 600 ml, la botella de plástico no retornable de 2.5 litros y 2.0 litros que en conjunto representaron más del 60% de su volumen total de ventas de bebidas en 2003 en México. Desde 1995, Coca-Cola FEMSA ha introducido varias presentaciones nuevas en México. Esto incluye botellas de plástico retornables de 2.5 litros y 2.0 litros, botellas de plástico no retornables de 1 litro, botellas de vidrio no retornables de 8 onzas, botellas de plástico no retornables de 0.25 litros y botellas de plástico de 600 ml para reemplazar las presentaciones de plástico y de vidrio no retornable de 500 ml. En 2003 Coca-Cola FEMSA lanzó nuevas presentaciones retornables y no retornables de 2.5 litros.

Las presentaciones familiares son un componente importante en la mezcla de productos de Coca-Cola FEMSA. En 2003, las presentaciones familiares representaron el 67% de sus ventas totales de bebidas en México comparado con el 64% de 2002. Coca-Cola FEMSA espera que la demanda por presentaciones familiares continúe aumentando. Coca-Cola FEMSA cree que la popularidad de las presentaciones familiares se atribuye principalmente al precio menor por onza de producto que ofrecen presentaciones más grandes.

En el pasado, la tendencia del empaque en la industria de las bebidas en México se ha dirigido hacia presentaciones no retornables. Sin embargo, debido a la introducción de marcas de bajo costo en presentaciones familiares, Coca-Cola FEMSA se ha dirigido de nuevo hacia su estrategia de mezcla de empaques para reforzar sus ventas de empaques retornables tamaño familiar y como resultado las presentaciones no retornables quedaron casi sin cambio en 2003 comparadas con 2002. Las presentaciones retornables de plástico y vidrio, ofrecen a los consumidores un producto más económico aunque no tan práctico y Coca-Cola FEMSA cree que los empaques retornables representan una oportunidad para atraer nuevos clientes y mantener la lealtad de los clientes, ya que hace de las bebidas marca registrada *Coca-Cola* un producto más atractivo para consumidores sensibles a los precios. El precio de un empaque retornable de 2.5 litros es aproximadamente 30% menor que el de la misma presentación en empaque no retornable. Estos productos retornables se venden principalmente a pequeñas tiendas detallistas que representan el mayor canal de distribución en el mercado mexicano y se benefician del bajo precio por onza de producto que ofrecen las botellas retornables, permitiéndoles competir con los grandes supermercados. Coca-Cola FEMSA cree que su compromiso continuo hacia la disponibilidad de la botella retornable les permitirá competir con productos de reciente introducción de bajo precio en el mercado mexicano de las bebidas no alcohólicas.

El volumen total de ventas alcanzó 1,001.6 millones de cajas unidad en 2003, lo que representó un aumento del 2.2% comparado con 2002, incluyendo un crecimiento del 2.9% en el volumen de refrescos durante el mismo periodo. El crecimiento en el volumen se debió principalmente a (i) el sólido desempeño de las nuevas marcas de sabores incluyendo *Fresca Toronja Rosa* y *Lift manzana Verde*, que representaron el 70% del incremento en los volúmenes durante el año, (ii) el aumento en el volumen de ventas de agua *Ciel* en la presentación de 5 litros, y (iii) el crecimiento en el volumen de la marca *Coca-Cola*. Este crecimiento en el volumen de ventas se vio parcialmente compensado por el volumen de agua en garrafón, especialmente en la presentación de 19 litros al continuar implantando sus iniciativas de administración de ingresos en sus nuevos territorios buscando mejorar la rentabilidad del negocio de agua embotellada en sus nuevos territorios y en una menor proporción por el incremento en el tamaño de las presentaciones familiares.

En 2003, la innovación en productos y empaque les ayudaron a sobrellevar un entorno económico relativamente débil y el aumento en la competencia por marcas de bebidas no alcohólicas de bajo precio en presentaciones de tamaño familiar que han aumentado su presencia así como alternativas de productos en ciertas áreas de sus territorios mexicanos. Con la introducción de su presentación retornable tamaño familiar de 2.5 litros y las presentaciones no retornables para la marca *Coca-Cola* y sabores específicos, Coca-Cola FEMSA redujo la diferencia de precio por onza comparado con marcas de bajo precio durante 2003, fortaleciendo la propuesta de valor para sus clientes.

**Centroamérica.** Las ventas de los productos de Coca-Cola FEMSA en Centroamérica consisten principalmente en bebidas marca registrada *Coca-Cola*. Durante 2003, lanzó la marca de agua *Dasani* en uno de sus territorios en Centroamérica. El consumo per cápita de refrescos en Centroamérica durante 2003 fue de 131 porciones de ocho onzas.

La siguiente tabla muestra el volumen de ventas y la mezcla histórica para sus productos en Centroamérica:

	<b>Año terminado al 31 de diciembre de,</b>	
	<b>2003</b>	<b>2002</b>
<b>Volumen de ventas por producto</b>	<b>(millones de cajas unidad)</b>	
Marcas <i>Coca-Cola</i> .....	99.6	93.3
Otras Bebidas .....	7.7	6.8
Total .....	<u>107.3</u>	<u>100.1</u>
% Crecimiento .....	7.2%	—
<b>Mezcla de ventas por categoría</b>	<b>(en porcentajes)</b>	
Colas .....	69.4%	69.6%
Sabores .....	24.7	23.7
Total Refrescos .....	94.1	93.3
Agua Embotellada .....	4.2	4.0
Otras Categorías .....	1.7	2.7
Total .....	<u>100.0%</u>	<u>100.0%</u>
<b>Mezcla de ventas por presentación</b>	<b>(en porcentajes)</b>	
Retornable .....	51.8%	50.9%
No-retornable .....	42.9	43.4
Fountain .....	5.3	5.7
Garrafón .....	—	—
Total .....	<u>100.0%</u>	<u>100.0%</u>

En Centroamérica, Coca-Cola FEMSA vende la mayoría del volumen de ventas a través de pequeños detallistas. En 2003, las presentaciones tamaño familiar representaron el 47.5% del total de ventas de bebidas en Centroamérica. Lanzó una presentación retornable de 2.0 litros en Centroamérica para la marca *Coca-Cola* y marcas de sabor específicos en 2003 para aprovechar la tendencia hacia las presentaciones familiares.

El volumen total de ventas alcanzó 107.3 millones de cajas unidad en 2003, lo que representó un aumento del 7.2% comparado con los resultados de 2002, incluyendo un crecimiento del 8.1% en el volumen de refrescos durante el mismo periodo. El crecimiento en el volumen se debió principalmente a (i) el sólido desempeño de la categoría cola que aumentó casi 7% durante el año y representó 66% del aumento en el volumen especialmente en sus territorios en Guatemala y Nicaragua y (ii) el aumento en el volumen de ventas que alcanzó el segmento de sabores que representó la mayoría de la diferencia restante.

**Colombia.** El portafolio de productos de Coca-Cola FEMSA en Colombia consiste en bebidas marca registrada *Coca-Cola*, algunos productos que se venden bajo marcas registradas propias así como ventas de la marca *Kola Román*, de la cual tiene licencia de venta por parte de un tercero. El consumo per cápita de refrescos en Colombia durante 2003 fue de 80 porciones de ocho onzas.

La siguiente tabla muestra el volumen de ventas y la mezcla histórica para los productos en Colombia:

	Año terminado al 31 de diciembre de,	
	2003	2002
<b>Volumen de ventas por producto</b>	<b>(millones de cajas unidad)</b>	
Marcas <i>Coca-Cola</i> .....	133.5	139.0
Otras Bebidas .....	38.3	46.0
Total .....	171.8	185.0
% Crecimiento .....	(7.1)%	—
<b>Mezcla de ventas por categoría</b>	<b>(en porcentajes)</b>	
Colas .....	62.4%	60.4%
Sabores .....	22.3	21.8
Total Refrescos .....	84.7	82.2
Agua Embotellada <sup>(1)</sup> .....	15.1	17.5
Otras Categorías .....	0.2	0.3
Total .....	100.0%	100.0%
<b>Mezcla de ventas por presentación</b>	<b>(en porcentajes)</b>	
Retornable .....	53.4%	53.8%
No-retornable .....	36.8	35.3
Fountain .....	3.0	3.0
Garrafón .....	6.8	7.9
Total .....	100.0%	100.0%

(1) Incluye el volumen de ventas de garrafón.

El mercado colombiano se caracteriza por un bajo consumo per cápita y niveles relativamente más bajos de presentaciones no retornables. En 2003, las presentaciones tamaño familiar representaron el 45.7% del total de ventas de refrescos en Colombia. Coca-Cola FEMSA esta continuamente evaluando la mejor arquitectura de producto, empaque y precio para su cartera de marcas en Colombia.

El volumen total de ventas alcanzó 171.8 millones de cajas unidad en 2003, lo que representó una disminución del 7.1% comparado con 2002, incluyendo una reducción del 4.4% en el volumen de refrescos durante el mismo periodo. La disminución en el volumen obedeció principalmente a la estrategia de reducción de la producción de agua embotellada vendida en empaques menos rentables, que representó casi 50% de la reducción del volumen durante el año. Los refrescos fueron el resto.

**Venezuela.** La cartera de productos de Coca-Cola FEMSA en Venezuela consiste principalmente en bebidas marca registrada *Coca-Cola*. El consumo per cápita de refrescos en Venezuela durante 2003 fue de 123 porciones de ocho onzas.

La siguiente tabla muestra el volumen de ventas y la mezcla histórica para los productos en Venezuela.

	Año terminado al 31 de diciembre de,	
	2003	2002
<b>Volumen de ventas por producto</b>	<b>(millones de cajas unidad)</b>	
Marcas <i>Coca-Cola</i> .....	148.6	160.6
Otras Bebidas .....	3.0	2.3
Total .....	151.6	162.9
% Crecimiento .....	(6.9)%	—
<b>Mezcla de ventas por categoría</b>	<b>(en porcentajes)</b>	
Colas .....	57.0%	48.2%
Sabores .....	29.2	34.0
Total Refrescos .....	86.2	82.2
Agua Embotellada <sup>(1)</sup> .....	8.2	10.6
Otras Categorías .....	5.6	7.2
Total .....	100.0%	100.0%
<b>Mezcla de ventas por presentación</b>	<b>(en porcentajes)</b>	
Retornable .....	36.4%	39.1%
No-retornable .....	57.6	52.5
Fountain .....	2.7	3.0
Garrafón .....	3.3	5.4
Total .....	100.0%	100.0%

(1) Incluye el volumen de ventas de garrafón.

Durante enero de 2003, la insurrección política en Venezuela debido a la huelga nacional hizo prácticamente imposible que Panamco condujera sus operaciones de manera regular. La falta de inventarios durante el primer trimestre y una grave recesión económica afectaron de manera significativa el desempeño de los volúmenes de venta durante 2003. Coca-Cola FEMSA reintrodujo la presentación de vidrio retornable de un litro para la marca *Coca-Cola* en 2003, lo que se cree que mejoró los volúmenes de venta en ese año.

El volumen total de ventas disminuyó a 151.6 millones de cajas unidad en 2003, incluyendo la reducción de 2.3% en volúmenes de venta de refrescos durante el mismo periodo. Los sabores representaron casi el 60% del total de la reducción en el volumen durante el año, y el agua embotellada representó la mayoría del remanente, debido al cambio en los hábitos de consumo de la población generado por la recesión económica del país.

**Brasil.** La cartera de productos de Coca-Cola FEMSA en Brasil consiste principalmente en bebidas marca registrada *Coca-Cola*. De acuerdo con un contrato con Cervejarias Kaiser, Coca-Cola FEMSA distribuye marcas de cerveza *Kaiser* que representaron el 18.2% de su volumen de ventas en Brasil en 2003. Durante 2003 amplió sus líneas de productos, introduciendo *Coca-Cola light limón*, *Kuat Laranja* y *Sintonia*. El consumo per cápita de refrescos en sus territorios de Brasil durante 2003 fue de 189 porciones de ocho onzas.

La siguiente tabla muestra el volumen de ventas y la mezcla histórica para sus productos en Brasil.

	<b>Año terminado al 31 de diciembre de,</b>	
	<b>2003</b>	<b>2002</b>
<b>Volumen de ventas por producto</b>	<b>(millones de cajas unidad)</b>	
Marcas <i>Coca-Cola</i> .....	206.1	239.5
Otras Bebidas .....	59.0	83.1
Total .....	<u>265.1</u>	<u>322.6</u>
% Crecimiento .....	(17.8)%	—
<b>Mezcla de ventas por categoría</b>	<b>(en porcentajes)</b>	
Colas .....	53.4%	47.5%
Sabores .....	23.7	26.7
Total Refrescos .....	<u>77.1</u>	<u>74.2</u>
Agua Embotellada .....	4.1	5.1
Otras Categorías <sup>(1)</sup> .....	18.8	20.7
Total .....	<u>100.0%</u>	<u>100.0%</u>
<b>Mezcla de ventas por presentación</b>	<b>(en porcentajes)</b>	
Retornable .....	11.1%	11.9%
No-retornable .....	85.1	84.1
Fountain .....	3.8	4.0
Garrafón .....	—	—
Total .....	<u>100.0%</u>	<u>100.0%</u>

(1) Incluye cerveza.

Durante 2003 Coca-Cola FEMSA inició una estrategia de diferenciación en el empaque con la intención de diversificar nuestra forma de operación de los empaques no retornables PET de 2 litros y latas, que en conjunto representaron casi 80% de los volúmenes totales en 2002 y principios de 2003. Coca-Cola FEMSA lanzó más de seis diferentes empaques durante 2003, incluyendo una nueva botella de vidrio no retornable de 12 onzas y una nueva botella de vidrio retornable de 200 mililitros para ofrecer conveniencia y mejor precio para el segmento *on-premise*. Al vender productos y presentaciones más rentables Coca-Cola FEMSA intentó fortalecer su portafolio de empaques y marcas y reforzar su arquitectura de precio para aumentar la rentabilidad del segmento.

El volumen total de ventas alcanzó 265.1 millones de cajas unidad en 2003 lo que representó una disminución del 17.8% comparado con los resultados de 2002, incluyendo una reducción del 14.7% en el volumen de bebidas carbonatadas no redituables durante el mismo periodo. La mayoría de la reducción en el volumen durante 2003 se produjo por las presentaciones no retornables de 2 litros, productos de bajo margen como *Simba* y *Tai*, debido a que Coca-Cola FEMSA intentaba alcanzar una mejor combinación de valor precio, tendiendo hacia presentaciones más rentables. El volumen de ventas de refrescos representó el 60% de la disminución en 2003, el volumen de las cervezas representó el 30% y el agua embotellada fue el remanente.

**Argentina.** El portafolio de productos de Coca-Cola FEMSA en Argentina consiste principalmente en bebidas marca registrada *Coca-Cola*. El consumo per cápita de refrescos en Argentina durante 2003 fue de 276 porciones de ocho onzas.

La siguiente tabla muestra el volumen de ventas y la mezcla histórica para sus productos en Argentina.

	Año terminado al 31 de diciembre de,	
	2003	2002
<b>Volumen de ventas por producto</b>	<b>(millones de cajas unidad)</b>	
Marcas <i>Coca-Cola</i> .....	126.6	115.6
Otras Bebidas .....	—	—
Total .....	126.6	115.6
% Crecimiento .....	9.5%	—
<b>Mezcla de ventas por categoría</b>	<b>(en porcentajes)</b>	
Colas .....	71.4%	68.3%
Sabores .....	27.4	30.4
Total Refrescos .....	98.8	98.7
Agua Embotellada .....	0.9	0.8
Otras Categorías .....	0.3	0.5
Total .....	100.0%	100.0%
<b>Mezcla de ventas por presentación</b>	<b>(en porcentajes)</b>	
Retornable .....	24.5%	12.4%
No-retornable .....	71.8	82.9
Fountain .....	3.7	4.7
Garrafón .....	—	—
Total .....	100.0%	100.0%

En el 2002 con el objetivo de minimizar el impacto de la deteriorada situación económica en Argentina así como aumentar la conveniencia del precio de nuestros productos, Coca-Cola FEMSA lanzó nuevas presentaciones retornables tales como una presentación de vidrio retornable de 1.25 litros y la presentación PET retornable de 2 litros, las cuales combinadas con las presentaciones existentes representaron el 25% de su volumen de ventas en 2003. Durante 2003, Coca-Cola FEMSA también experimentó un aumento en sus marcas premium impulsado por el lanzamiento de *Fanta naranja light* y debido a la lenta recuperación de la economía argentina. El volumen total de ventas alcanzó 126.6 millones de cajas unidad en 2003, lo que representó una disminución del 9.5% comparado con los resultados de 2002. El aumento en el volumen de ventas se debió principalmente por un cambio de producto de las marcas de protección de Coca-Cola FEMSA de valor menos rentable, *Tai* y *Crush*, hacia sus principales marcas *Coca-Cola* y *Fanta*, las cuales aumentaron 15.1% y 40.6%, respectivamente y hacia las marcas premium. Por primera vez en 2003 Coca-Cola FEMSA vendió más volúmenes de marcas premium que de sus marcas de protección de valor, impulsado por un aumento del 10.9% de la marca *Coca-Cola Light* y la exitosa introducción de *Fanta Light* durante el año. Las marcas premium representaron 12.2% del volumen total durante 2003.

### Mercadotecnia

Coca-Cola FEMSA, en conjunto con The Coca-Cola Company ha desarrollado una sofisticada estrategia de mercadotecnia para promover la venta y el consumo de sus productos. Coca-Cola FEMSA se basa en gran medida en la publicidad, promociones de venta y programas de incentivos al detallista diseñados por afiliadas locales de The Coca-Cola Company para dirigirse a las preferencias particulares de sus consumidores de bebidas no alcohólicas. A través del uso de tecnología de información avanzada, Coca-Cola FEMSA ha recopilado información sobre el consumidor que les permiten ajustar sus estrategias de mercadotecnia a los tipos de clientes en cada uno de sus territorios y para satisfacer necesidades específicas de los diversos segmentos de mercado en los que participa. Coca-Cola FEMSA se encuentra en el proceso de implantar su sistema de tecnología de la información en sus nuevos territorios para estandarizarlo con sus territorios originales.

**Programas de incentivos a detallistas.** Los programas de incentivos incluyen el ofrecer refrigeradores comerciales a detallistas para la exhibición y enfriamiento de bebidas y para materiales de exhibición en punto de venta. En especial Coca-Cola FEMSA busca aumentar los refrigeradores de distribución entre los detallistas para aumentar la visibilidad y el consumo de sus productos y para asegurar que se venden a la temperatura adecuada. Las promociones de venta incluyen el patrocinio de actividades comunitarias, eventos deportivos, culturales y sociales así como promociones de ventas al consumidor como concursos, promociones y regalos.

**Publicidad.** Coca-Cola FEMSA utiliza la mayoría de los principales medios de comunicación como medio de publicidad. Dirige sus esfuerzos publicitarios al aumento del reconocimiento de la marca por parte de los consumidores y para mejorar sus relaciones con los clientes. Las afiliadas locales de The Coca-Cola Company diseñan y proponen las campañas publicitarias nacionales con la colaboración a nivel local o regional de Coca-Cola FEMSA.

**Mercadotecnia en canales.** Para ofrecer una mercadotecnia más dinámica y especializada de sus productos, La estrategia de Coca-Cola FEMSA consiste en segmentar su mercado y desarrollar esfuerzos dirigidos a cada segmento o canal de distribución. Los canales principales de Coca-Cola FEMSA son pequeños detallistas, consumo “on-premise”, supermercados y distribuidores terceros. La presencia en estos canales implica un análisis integral y detallado de los patrones de compra y las preferencias de varios grupos de consumidores de bebidas no alcohólicas en cada uno de los diferentes tipos de ubicación o canales de distribución. Como respuesta a este análisis, Coca-Cola FEMSA ajusta sus estrategias de producto, precio, empaque y distribución para satisfacer las necesidades particulares y explotar el potencial de cada canal.

Coca-Cola FEMSA cree que la implantación de su estrategia de mercadotecnia por canal también le permite responder a las iniciativas de la competencia con respuestas específicas por canal en lugar de responder con estrategias para el mercado en general. Esta capacidad de respuesta dirigida aísla los efectos de la presión competitiva en un canal específico, por lo que se evitan respuestas en todo el mercado que resultarían de un mayor costo. Los sistemas de información de administración de Coca-Cola FEMSA facilitan sus actividades de mercadotecnia por canal. Ha realizado una inversión considerable en la creación de dichos sistemas, incluyendo computadoras portátiles que permiten la recopilación de información sobre el producto, el consumidor y la entrega que se requiere para implantar nuestras estrategias de mercadotecnia por canal de manera efectiva para la mayoría de sus rutas de venta en México y Argentina y continuará invirtiendo para aumentar la cobertura preventiva en algunos de sus nuevos territorios.

**Presupuesto de mercadotecnia cooperativo.** El gasto total de mercadotecnia de Coca-Cola FEMSA en 2003 fue de Ps.1,498 millones. The Coca-Cola Company participó con el 48% y 41% de su gasto total de mercadotecnia para 2003 y 2002, respectivamente. Ver Capítulo 4. “Administración—Principales Contratos—Coca-Cola FEMSA—Acuerdos de embotelladores.”

### Distribución del producto

La siguiente tabla presenta el número de los centros de distribución y los detallistas de Coca-Cola FEMSA a quienes les vende sus productos:

#### Resumen de Distribución de Productos

	<u>México</u>	<u>Centro América</u>	<u>Colombia</u>	<u>Venezuela</u>	<u>Brasil</u>	<u>Argentina</u>
Centros de distribución.....	113	43	42	38	10	4
Número de detallistas <sup>(1)</sup> .....	547,185	139,289	442,210	234,740	120,008	75,735

(1) Estimado.

Coca-Cola FEMSA utiliza principalmente dos métodos de ventas dependiendo de las condiciones geográficas del mercado: el sistema de reparto tradicional o convencional, en el cual la persona a cargo de la entrega realiza ventas inmediatas del inventario disponible en el camión de reparto, y el sistema de preventa. El sistema de preventa separa las funciones de venta de las de entrega, permitiendo al personal de venta vender los productos antes de la entrega y permitiendo que los camiones se carguen con la mezcla de productos que los detallistas requieren y desean por lo que se aumenta la eficiencia en la distribución. Bajo el sistema de preventa, el personal de ventas también ofrece servicios de comercialización durante las visitas al detallista, lo que en la opinión de Coca-Cola FEMSA fortalece la presentación de sus productos en el punto de venta. En ciertas áreas Coca-Cola FEMSA también vende sus productos a través de terceros. La mayor parte de sus ventas son en efectivo.

Coca-Cola FEMSA cree que el servicio en las visitas a los detallistas y la frecuencia en la entrega, son elementos clave en un eficiente sistema de distribución y venta de bebidas. Del mismo modo, ha continuado la expansión de su sistema de preventa a través de sus operaciones excepto en áreas en las que cree que los patrones de consumo no garantizan la preventa. Coca-Cola FEMSA esta en el proceso de replicar su modelo de negocios en sus nuevos territorios.

Los centros de distribución de Coca-Cola FEMSA van de grandes instalaciones de almacenamiento y centros de recarga a pequeños centros de depósito. Además de su flotilla de camiones, distribuyen sus productos en ciertas locaciones a través de una flotilla de camiones eléctricos y carretillas para cumplir con reglamentos locales tanto ambientales como de tráfico. Generalmente, Coca-Cola FEMSA contrata terceros para el transporte de su producto terminado de las plantas embotelladoras a los centros de distribución.

**México.** Coca-Cola FEMSA contrata a una subsidiaria de FEMSA para la transportación de producto terminado de sus instalaciones de producción mexicanas a sus centros de distribución. De los centros de distribución se lleva entonces el producto terminado a detallistas por medio de su propia flotilla de camiones. En 2003 Coca-Cola FEMSA implantó estas prácticas en los territorios mexicanos de reciente adquisición.

En México, Coca-Cola FEMSA vende la mayoría de sus bebidas a pequeños detallistas en donde los clientes se llevan las bebidas a casa o a otro lugar para luego consumirlas. También vende productos en el segmento “on-premise”, supermercados y otras. On-premise consiste en (i) ventas en puestos sobre las aceras, restaurantes, bares y varios tipos de máquinas dispensadoras y (ii) ventas a través de programas “punto de venta” en salas de concierto, auditorios y teatros por medio de una serie de arreglos con promotores mexicanos.

**Centroamérica.** En Centroamérica, Coca-Cola FEMSA distribuye sus productos terminados a detallistas por medio de una combinación de su flota de camiones y distribuidores terceros. En Centroamérica, a excepción de Guatemala, Coca-Cola FEMSA vende más del 50% de su volumen por medio del sistema de preventa. En Guatemala sólo el 10% de las ventas se realiza en preventa, y actualmente tiene planeado aumentar la cobertura de la preventa. En sus operaciones en Centroamérica, tal y como sucede en la mayoría de los territorios de Coca-Cola FEMSA, una parte importante de sus ventas se realiza a través de pequeños detallistas y tiene baja penetración de supermercados en la región, representando menos del 8% de su volumen de ventas en 2003.

**Colombia.** Aproximadamente la mitad de los volúmenes de Coca-Cola FEMSA en Colombia se venden por preventa y la mitad por medio del sistema tradicional. Coca-Cola FEMSA distribuye sus productos terminados a detallistas por medio de una combinación de su flota de camiones y distribuidores terceros. Desde mayo de 2003 consolida cinco centros de distribución de los 47 en sus operaciones en Colombia, con el objetivo de aumentar los niveles de productividad y el aprovechamiento de los activos.

**Venezuela.** En Venezuela, casi el 70% de las ventas de Coca-Cola FEMSA en el 2003 se realizaron a través del sistema de preventa. Coca-Cola FEMSA distribuye sus productos terminados a detallistas por medio de una combinación de su flota de camiones y distribuidores terceros. Durante 2003 consolidó las operaciones de 2 de los 40 centros de distribución. Como en otros segmentos, sus operaciones venezolanas distribuyen una parte importante del volumen de ventas a través de pequeños detallistas y los supermercados representaron aproximadamente 13% de sus ventas en 2003.

**Brasil.** En Brasil, cerca del 100% del volumen de ventas de Coca-Cola FEMSA se realiza por medio del sistema de preventa y un tercero se encarga de la entrega de su producto terminado. A finales de 2003 Coca-Cola FEMSA operaba diez centros de distribución en sus territorios brasileños. En comparación con el resto de sus territorios que tienen poca penetración en supermercados, en Brasil vendió más del 25% de su volumen de ventas a través de supermercados. Además, en zonas designadas los mayoristas independientes compran el producto de Coca-Cola FEMSA con descuento del precio de mayoreo y revenden los productos a detallistas. Los mayoristas independientes distribuyeron aproximadamente el 16% de sus productos en 2003.

**Argentina.** Al 31 de diciembre de 2003, Coca-Cola FEMSA operó cuatro centros de distribución en Argentina. Coca-Cola FEMSA distribuyó sus productos terminados a detallistas por medio de una combinación de su flota de camiones y distribuidores terceros. Los mayoristas independientes distribuyeron aproximadamente el 5.7% de sus productos en 2003.

En Argentina en el 2003 Coca-Cola FEMSA vendió la mayoría de sus productos en el segmento “para llevar” que consiste en ventas a los consumidores que se llevan las bebidas a casa o a cualquier otro lugar para consumo. En 2003 el porcentaje de ventas por medio de supermercados disminuyó contra 2002 de 23.4% a 17.9%.

### **Competencia**

A pesar de que Coca-Cola FEMSA cree que sus productos gozan de un mayor reconocimiento y mayor lealtad del consumidor que sus principales competidores, los segmentos de bebidas en los territorios en los que operamos son altamente competitivos. Sus competidores principales son embotelladores locales de Pepsi, marcas de bebidas y otros embotelladores y distribuidores de marcas de bebidas nacionales y regionales. Coca-Cola FEMSA se enfrenta al aumento de la competencia en muchos de sus territorios, de productores de bebidas de bajo precio a los que comúnmente se refiere como marcas de precio bajo. Algunos de sus competidores en Centroamérica y Brasil ofrecen refrescos y cerveza, lo cual les permite alcanzar eficiencias en la distribución.

Durante 2003, Coca-Cola FEMSA enfrentó nuevas presiones competitivas distintas a las que históricamente ha hecho frente, desde que comenzó operaciones en Centroamérica, Colombia, Venezuela y Brasil. Además, las prácticas de distribución y comercialización en algunos de estos territorios difieren de las prácticas históricas de Coca-Cola FEMSA.

Recientemente, las estrategias de descuento en precios y de empaque, se han aunado a promociones de venta para el consumidor, servicio al cliente y los incentivos en especie al detallista, como los principales medios de competencia entre embotelladores de refrescos. Coca-Cola FEMSA compite buscando ofrecer una atractiva propuesta de valor a los distintos segmentos en sus mercados y construyendo lealtad entre los consumidores con el valor de su marca. Coca-Cola FEMSA cree que la introducción de nuevos productos y nuevas presentaciones ha sido una técnica competitiva significativa que le permite aumentar la demanda por nuestros productos, ofrecer diferentes opciones a los consumidores y aumentar sus nuevas oportunidades de consumo. Ver “—Ventas.”

**México.** Los principales competidores de Coca-Cola FEMSA en México son embotelladores de productos Pepsi, cuyos territorios coinciden pero no son tan extensos como los de Coca-Cola FEMSA. Estos competidores incluyen a Pepsi Gemex en la región central de México, una subsidiaria de PBG, el mayor embotellador de Pepsi en el mundo y otros varios embotelladores de Pepsi en la región central y sureste de México. Del mismo modo, Coca-Cola FEMSA compite con Cadbury Schweppes y con otras marcas nacionales y regionales en sus operaciones en México. Coca-Cola FEMSA también enfrenta un aumento en la competencia por parte de productores de bajo precio que ofrecen presentaciones familiares en la industria de bebidas no alcohólicas.

**Centroamérica.** En los países que incluye la región de Centroamérica, los principales competidores de Coca-Cola FEMSA son embotelladores de Pepsi. En Guatemala y Nicaragua compite con de The Central American Bottler Corporation, en Costa Rica su principal competidor es Embotelladora Centroamericana, S.A. y en Panamá su primer competidor es Refrescos Nacionales, S.A.

**Colombia.** El principal competidor de Coca-Cola FEMSA es Postobón, un embotellador muy bien establecido que vende refrescos de sabores, muchas de las cuales cuentan con una amplia preferencia de consumo como cream soda, la segunda categoría más popular en la industria de las bebidas no alcohólicas, y productos Pepsi. Postobón es un productor integrado de manera vertical, los propietarios manejan importantes intereses comerciales en Colombia.

**Venezuela.** En Venezuela, El principal competidor de Coca-Cola FEMSA es Pepsi-Cola Venezuela, C.A., un joint venture entre PepsiCo y Empresas Polar, S.A., el principal distribuidor de cerveza en el país. También compite con los productores de *Kola Real* en una parte del país.

**Brasil.** En Brasil, Coca-Cola FEMSA compite contra AmBev, una empresa brasileña con una cartera de marcas que incluye Pepsi, marcas locales que ofrecen sabores como guaraná y cervezas propias. También compite con marcas de precio bajo o “Tubainas,” que son productores pequeños locales de refrescos de sabores de bajo costo en presentaciones de tamaño familiar que representan una porción importante del mercado de las bebidas no alcohólicas.

**Argentina.** En Argentina, el principal competidor de Coca-Cola FEMSA es BAESA un embotellador de Pepsi que es propiedad de la principal cervecera argentina, Quilmes Industrial S.A., y controlada de manera indirecta por AmBev. Además de BAESA, la competencia se ha intensificado en los últimos años con la entrada de un número de competidores que ofrecen bebidas no alcohólicas genéricas de bajo precio así como otros productos genéricos y marcas de supermercado propias.

### **Plantas e Instalaciones**

Durante los últimos años, Coca-Cola FEMSA ha realizado inversiones de capital significativas para modernizar sus instalaciones y mejorar la eficiencia operativa y la productividad, incluyendo:

- aumento de la capacidad anual de sus plantas embotelladoras;
- instalación de locaciones de clarificación para procesar diferentes tipos de edulcorantes;
- instalación de equipo de soplado de botellas de plástico y capacidad de presentaciones en lata;
- modificación de equipo para aumentar la flexibilidad para producir diferentes presentaciones, incluyendo líneas dobles que pueden embotellar tanto presentaciones retornables como no retornables; y
- cierre de instalaciones de producción obsoletas.

Al 31 de diciembre de 2003, en total Coca-Cola FEMSA tenía 32 plantas embotelladoras. Por país tiene, doce plantas de embotellado en México, cuatro en Centroamérica, seis en Colombia, seis en Venezuela, tres en Brasil y una en Argentina.

A partir de la adquisición de Panamco durante 2003, Coca-Cola FEMSA consolidó un total de 20 plantas de la siguiente forma: cuatro plantas en México, una en Centroamérica, once en Colombia, tres en Venezuela y una en Brasil. Al mismo tiempo, Coca-Cola FEMSA aumentó su productividad por cajas unidad vendidas por planta en más de un 50% en toda la compañía.

Al 31 de diciembre de 2003, Coca-Cola FEMSA operó 250 centros de distribución, más del 40% de los cuales están en sus territorios mexicanos. Aproximadamente el 80% de sus centros de distribución son propios y el resto son rentados. Ver Capítulo 2 “La Compañía—Distribución del Producto.” Durante 2003, como parte de su proceso de integración, Coca-Cola FEMSA consolidó 37 centros de distribución en sus territorios.

La tabla que se muestra a continuación establece la ubicación, uso principal y capacidad de producción de las instalaciones de producción de Coca-Cola FEMSA por país:

**Resumen de Plantas**  
**Al 31 de diciembre de 2003**

<b>Segmento</b>	<b>Uso principal</b>	<b>Capacidad instalada (millones de cajas)</b>	<b>% de utilización</b>
México	Embotelladora	1,417,345	59.5%
Guatemala	Embotelladora	30,303	54.6%
Nicaragua	Embotelladora	26,807	70.8%
Costa Rica	Embotelladora	37,992	56.3%
Panamá	Embotelladora	28,830	36.1%
Colombia	Embotelladora	264,036	37.5%
Venezuela	Embotelladora	268,763	42.1%
Brasil	Embotelladora	378,969	56.3%
Argentina	Embotelladora	206,736	60.3%

**Impuestos sobre bebidas no alcohólicas**

En todos los países en los cuales Coca-Cola FEMSA opera, gravan con un impuesto de valor agregado sobre la venta de refrescos, con tasas de 15% en México, 12% en Guatemala, 15% en Nicaragua, 13% en Costa Rica, 5% en Panamá, 16% en Colombia, 16% en Venezuela, 18% en Brasil (solo en los territorios donde Coca-Cola FEMSA opera) y 21% en Argentina. Adicionalmente, los países en los cuales Coca-Cola FEMSA opera están sujetos a los siguientes impuestos especiales u otros:

- En México el gobierno impuso un 20% de impuesto especial a los refrescos producidos con HFCS en enero de 2002, el cual fue suspendido en septiembre de 2002. En enero de 2003, el gobierno mexicano implementó un 20% de impuesto especial en refrescos producidos con edulcorantes diferentes del azúcar.
- En Guatemala, hay un impuesto especial de 0.18 centavos en moneda local (al 31 de diciembre de 2003 equivalente a Ps.0.25), por litro de refresco.
- Nicaragua grava con un 9% de impuesto al consumo.
- Costa Rica grava con impuestos específicos a las bebidas no alcohólicas embotelladas basado en la combinación de tipo de bebida, empaque y sabor, un 5% de impuesto especial en marcas locales, 10% de impuesto en marcas extranjeras y 14% en mezcladores.
- Panamá impone un impuesto del 5% con base en el costo del bien producido.
- Brasil, en los territorios donde Coca-Cola FEMSA opera, el gobierno impone un 9.0% de impuesto especial y un 6.9% de impuesto al consumo.

- En Argentina hay un impuesto especial de 8.7% en colas y refrescos de sabores que contienen menos de 5% de jugo de limón o menos del 10% de jugos de frutas y un 4.2% a las bebidas de sabores que contengan igual o más del 10% de jugo frutas y al agua mineral.

### **Control de Precios en Refrescos**

Actualmente, no existen controles de precios sobre los refrescos en cualquiera de nuestros territorios. En México, antes de 1992, los precios de los refrescos carbonatados estaban regulados por el gobierno mexicano. De 1992 a 1995, la industria estaba sujeta a una restricción voluntaria de los precios. No obstante ello, en respuesta a la devaluación del peso mexicano en relación con el dólar de los Estados Unidos en 1994 y 1995, el gobierno mexicano adoptó en 1995 un plan de recuperación económica para controlar las presiones inflacionarias. Como parte de dicho plan, el gobierno mexicano alentó a la Asociación Nacional de Productores de Refrescos y Aguas Carbonatadas, A.C., a emprender consultas voluntarias con el gobierno con respecto al aumento de precios para las presentaciones de botellas retornables. Estas consultas voluntarias finalizaron en 1996. En los últimos diez años, los gobiernos en Colombia, Brasil y Venezuela también han impuesto controles formales en los precios sobre refrescos. Actualmente en Colombia aumentos de precios, en refrescos y otros bienes, propuestos por fabricantes están sujetos a la aprobación informal del gobierno. La imposición de controles sobre los precios en el futuro puede limitar la capacidad para establecer precios de Coca-Cola FEMSA y afectar adversamente sus resultados de operación.

### **Estacionalidad**

La venta de los productos de Coca-Cola FEMSA es estacional ya que sus niveles de venta generalmente aumentan durante los meses de verano en cada país y durante la temporada de vacaciones navideñas. En México, Centroamérica, Colombia y Venezuela generalmente Coca-Cola FEMSA alcanza sus más altos niveles de venta durante los meses de verano entre abril y septiembre así como durante las vacaciones de navidad en diciembre. En Argentina y Brasil, sus mayores niveles de ventas tienen lugar durante los meses de verano de octubre a marzo y las vacaciones de navidad en diciembre.

### **Materias Primas**

De acuerdo con los contratos de embotellador con The Coca-Cola Company, Coca-Cola FEMSA debe adquirir el concentrado, incluyendo el aspartame, un endulzante artificial utilizado en bebidas de dieta, para todas las bebidas marcas registrada *Coca-Cola* de compañías designadas por The Coca-Cola Company. El precio del concentrado de todas las bebidas de marca registrada Coca-Cola es un porcentaje del precio promedio que Coca-Cola FEMSA cobra a sus detallistas, neto de los impuestos aplicables. A pesar de que The Coca-Cola Company tiene el derecho de establecer el precio del concentrado de manera unilateral, en la práctica este porcentaje se fija de acuerdo con negociaciones periódicas con The Coca-Cola Company. Con relación a la adquisición de Panamco, The Coca-Cola Company acordó que los precios del concentrado no se aumentarían hasta mayo de 2004. Ver Capítulo 4. “Administración—Principales Contratos—Coca-Cola FEMSA—El Memorando de The Coca-Cola”. En la mayoría de los casos, las compras del concentrado se han realizado en la moneda local del territorio.

Además de los concentrados, Coca-Cola FEMSA compra edulcorantes, dióxido de carbono, botellas de vidrio y plástico, latas, tapas y contenedores fountain así como otros materiales de empaque. Sus contratos de embotellador establecen que, respecto a bebidas marca registrada *Coca-Cola*, todos los contenedores, tapas, cajas, cartones y otros empaques y etiquetas deben adquirirse sólo de los fabricantes aprobados por The Coca-Cola Company, la que incluye subsidiarias de FEMSA Empaques. Los precios de los materiales de empaque han sido históricamente a precios de mercado determinados en base al dólar estadounidense, aunque el precio en moneda local equivalente en cada país está sujeto a la volatilidad del precio de acuerdo a variaciones en los tipos de cambio. Bajo estos contratos con The Coca-Cola Company, es posible que Coca-Cola FEMSA utilice azúcar cruda o refinada, o alta fructosa de maíz como endulzantes en sus productos, aunque hoy en día utiliza azúcar en todas sus operaciones a excepción de las realizadas en Argentina.

Los precios del azúcar en todos los territorios de Coca-Cola FEMSA, excepto Brasil, están sujetos a regulaciones locales y otras barreras de entrada al mercado, las cuáles ocasionan que pague un extra sobre los precios internacionales del mercado de azúcar. Como resultado de cambios en las condiciones locales y regulaciones Coca-Cola FEMSA ha experimentado volatilidad en los precios del azúcar en estos territorios.

Ninguno de los materiales o insumos que Coca-Cola FEMSA utiliza tienen restricción de suministro actualmente aunque el suministro de algunos materiales en específico podría verse severamente afectado por huelgas, condiciones climáticas, controles gubernamentales o situaciones de emergencia nacional.

**México.** Coca-Cola FEMSA adquiere algunas botellas de vidrio, tapas, cajas de plástico, refrigeradores comerciales, latas y ciertos lubricantes y detergentes para líneas de embotellamiento de subsidiarias de FEMSA Empaques. Compra sus botellas de plástico retornable de Continental PET Technologies de México, S.A. de C.V., una subsidiaria de Continental Can, Inc., que ha sido el proveedor exclusivo de botellas de plástico retornables de The Coca-Cola Company y sus embotelladores en México. Coca-Cola FEMSA compra algunas de sus botellas de plástico no retornables así como preformas de PET para el soplado de botellas de plástico no retornables de ALPLA Fábrica de Plásticos, S.A. de C.V., a la que nos referimos como ALPLA, un proveedor autorizado de PET para The Coca-Cola Company.

Coca-Cola FEMSA compra algunas presentaciones de lata de Industria Envasadora de Querétaro, S.A. de C.V., conocida como IEQSA, una cooperativa embotelladora de la que posee aproximadamente el 33.68%. Tanto Coca-Cola FEMSA como IEQSA adquirieron una porción de los requerimientos de insumo de latas vacías de Fábricas Monterrey, S.A. de C.V., conocida como Famosa, una subsidiaria de FEMSA Empaques. Los contratos de suministro de Coca-Cola FEMSA ofrecen precios de mercado.

Los endulzantes se combinan con agua para producir jarabe simple que se añade al concentrado para producir los refrescos. Regularmente, Coca-Cola FEMSA compra el azúcar de Promotora Mexicana de Embotelladoras, S.A. de C.V., conocida como PROMESA, una cooperativa de embotelladores *Coca-Cola*. Estas compras se hacen regularmente bajo contratos a un año entre PROMESA y cada subsidiaria embotelladora para la venta de azúcar a un precio determinado mensualmente con base en el costo del azúcar a PROMESA. Coca-Cola FEMSA también adquiere azúcar de Beta San Miguel otro productor de caña de azúcar de la que posee el 2.54% del capital.

En diciembre del 2001, el gobierno mexicano expropió la industria azucarera en México. Para administrar la industria, el gobierno de México firmó un contrato de fideicomiso con Nacional Financiera, S. N. C al que nos referimos como Nafin, un banco de desarrollo del gobierno según el cual Nafin actúa como fiduciario. Adicionalmente, el gobierno mexicano impuso un impuesto especial del 20% a partir de enero de 2002, a los refrescos endulzados con alta fructosa. Como resultado, Coca-Cola FEMSA convirtió sus plantas productivas en plantas de producción basados en caña de azúcar a principios de 2002. El 1 de enero de 2003 el gobierno mexicano amplió este impuesto al gravar con un 20% los refrescos producidos con cualquier endulzante diferente al azúcar, incluyendo la alta fructosa. El efecto de este impuesto limita la capacidad de Coca-Cola FEMSA de sustituir el azúcar por otros endulzantes.

Es posible obtener azúcar por medio de compras en el mercado internacional, el cuál está sujeto a aranceles de importación y dicha cantidad la establece el gobierno mexicano. Como resultado los precios del azúcar en México son mayores al precio internacional de mercado e incrementaron aproximadamente un 8% durante 2003.

**Centroamérica.** La mayoría de las materias primas de Coca-Cola FEMSA como botellas de vidrio y plástico, y latas son compradas de diversos proveedores. El azúcar está disponible por medio de un proveedor en cada país. Los precios de azúcar locales son significativamente más altos que los precios internacionales del mercado y la capacidad de Coca-Cola FEMSA de importar azúcar o HFCS está limitada.

**Colombia.** Coca-Cola FEMSA utiliza azúcar como endulzante en sus productos, que adquiere de diversas fuentes domésticas. Compra pro-formas de un proveedor local y Tapón Corona, del cual poseemos el 40% del capital. Coca-Cola FEMSA compra todas nuestras botellas de vidrio y latas de proveedores, en donde Postobón posee un 40% de la participación de capital. Existen otros proveedores de botellas de vidrio, sin embargo, sólo es posible obtener latas de esta fuente.

**Venezuela.** Coca-Cola FEMSA utiliza el azúcar como endulzante de sus productos. Adquiere la mayoría del mercado local y el resto se importa principalmente de Colombia. En la segunda mitad de 2003, hubo una escasez de azúcar debido a la incapacidad de los principales importadores de azúcar de acceder a divisas extranjeras como resultado del control de cambios impuesto a principios del 2003. Coca-Cola FEMSA sólo compra botellas de vidrio de un proveedor, Productos de Vidrio, S.A., un proveedor local, pero hay otras alternativas autorizadas por The Coca-Cola Company. Coca-Cola FEMSA cuenta con varias opciones de proveedores para las botellas de plástico no retornable pero adquiere la mayoría de sus requerimientos de ALPLA de Venezuela, S.A. Un proveedor exclusivo se encarga de todos sus requerimientos de latas.

**Brasil.** El azúcar en Brasil esta disponible en el mercado interno, generalmente a precios más bajos que los precios internacionales. Coca-Cola FEMSA compra botellas de vidrio, botellas PET y latas de diversos proveedores tanto nacionales como internacionales.

**Argentina.** En Argentina, Coca-Cola FEMSA utiliza HFCS de diferentes proveedores locales como endulzantes en sus productos en lugar de azúcar. Compra botellas de vidrio, charolas de plástico y otras materias primas de diversas fuentes nacionales. Coca-Cola FEMSA compra pro-formas, así como botellas de plástico retornable a precios competitivos de Complejo Industrial PET S.A., a quien nos referimos como CIPET, una subsidiaria local de Embotelladora Andina S.A., un embotellador de *Coca-Cola* con operaciones en Argentina, Chile, Brasil y otros proveedores internacionales. Coca-Cola FEMSA compra corcho latas de proveedores locales e internacionales. Compra sus presentaciones de lata para distribución de sus clientes en Buenos Aires, de Complejo Industrial CAN, S.A., a la que nos referimos como CICAN, de la que Coca-Cola FEMSA de Buenos Aires es dueña del 48.1% del capital.

### **Compras a FEMSA Empaques**

Regularmente Coca-Cola FEMSA se compromete con FEMSA y sus subsidiarias en transacciones. En el 2003, Coca-Cola FEMSA compró corcho latas, latas, tapas de plástico, refrigeradores comerciales, lubricantes, detergentes, cajas de plástico y sustancialmente todos sus suministros de botellas de vidrio retornables para sus operaciones mexicanas a FEMSA Empaques de conformidad con varios acuerdos de suministro. Así mismo, una subsidiaria de FEMSA Empaques vende refrigeradores a las operaciones de Coca-Cola FEMSA en el extranjero. La suma total de tales compras ascendió a Ps. 1,513 millones en el 2003. Coca-Cola FEMSA cree que las prácticas de compra a FEMSA Empaques dan como resultado precios comparables que aquellos que se pudieran obtener de negociar contratos independientes con compañías no afiliadas. Asimismo, Coca-Cola FEMSA vende sus productos a la cadena de tiendas de conveniencia de FEMSA Comercio. Dichas transacciones también se realizan bajo contratos independientes.

## **FEMSA Cerveza**

### **Resumen y Antecedentes**

FEMSA Cerveza es una de nuestras principales compañías subtenedoras, así como una de las dos principales cerveceras de México en términos de volúmenes de venta. En el 2003, FEMSA Cerveza vendió 24.564 millones de hectolitros de cerveza. Al 31 de diciembre del 2003, FEMSA Cerveza fue clasificada como la decimocuarta cervecería del mundo en términos de volumen de ventas basado en estimaciones de terceros. FEMSA Cerveza exporta sus productos a más de 70 países en todo el mundo, siendo Norteamérica el mercado de exportaciones más importante, seguido de ciertos países en Asia, Europa y América Latina. FEMSA Cerveza es una compañía controladora mexicana cuya principal subsidiaria es Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma S.A. de C.V., a la cual nos referiremos como CCM, la cual opera seis plantas cerveceras y a Cervezas Cuauhtémoc Moctezuma, S.A. de C.V., que a su vez opera los centros de distribución de la compañía.

En septiembre de 1994, Labatt adquirió el 22% de FEMSA Cerveza por \$510 millones de dólares y se le concedió la opción de adquirir un 8% adicional. El 1 de diciembre de 1994, FEMSA Cerveza y Labatt celebraron un contrato de asociación en participación por el cual ambas partes acordaron combinar sus negocios de cerveza en los Estados Unidos a través de Labatt USA. FEMSA Cerveza posee el 30% de Labatt USA. En julio de 1995, Labatt fue adquirida por Interbrew S.A., a la cual nos referiremos como Interbrew, una compañía controladora con sede en Bélgica con extensas participaciones en cervecerías a nivel mundial. El 15 de mayo de 1998, Labatt, a través de su subsidiaria, Stellamerica Holdings Limited a la cual nos referiremos como Stellamerica, ejerció la opción de adquirir una participación adicional del 8% en FEMSA Cerveza por un monto total de \$221.6 millones de dólares. Actualmente, Stellamerica posee el 18.42% de FEMSA Cerveza y Labatt posee el 11.58%. Por lo tanto Interbrew indirectamente posee el 30% de FEMSA Cerveza.

El 3 de marzo del 2004, Interbrew y AmBev anunciaron una transacción que podría afectar la participación del interés mayoritario en la compañía de responsabilidad limitada que es dueña de Labatt USA. Wisdom ha comenzado un litigio en la corte de distrito de los Estados Unidos, correspondiente al distrito sureste de Nueva York, alegando entre otras cosas, que la transacción involucra una transferencia de partes sociales y demás intereses en la compañía de responsabilidad limitada que es dueña de Labatt USA, y que dicha transferencia no puede ocurrir sin la aprobación de Wisdom o de por lo menos uno de los consejeros designados por Wisdom en el consejo de administración de la compañía de responsabilidad limitada. Véase Capítulo 2. “La Compañía—Procedimientos Judiciales, Administrativos o Arbitrales”. En el supuesto que la transacción anunciada por Interbrew y AmBev sea consumada, nosotros estimamos que la transacción involucra un cambio de control, de acuerdo a los términos que se definen a través de los acuerdos que dictan nuestra relación con Labatt. Véase Capítulo 4. “Administración—Estatutos Sociales y Otros Convenios”. Estamos actualmente en conversaciones con estas partes, para determinar el futuro de nuestra relación con Labatt.

### **Estrategia de Negocios**

Los objetivos de FEMSA Cerveza son producir, comercializar, distribuir y vender productos de cerveza con calidad, expandiendo la penetración en su mercado nacional así como en puntos clave de exportación, particularmente en los estados del suroeste o región “Sun Belt” de los Estados Unidos. FEMSA Cerveza busca generar ganancias incrementando sus volúmenes, para generar valor económico a sus inversionistas. Con el objetivo de llegar a estas metas en el mercado mexicano, FEMSA Cerveza está siguiendo una estrategia integral, la cual busca:

1. diferenciar su portafolio de marcas a través de segmentación de mercado y posicionamiento de marca. Después de extensos análisis, el portafolio ha sido adaptado para cada mercado, aprovechando los diferentes atributos de las distintas marcas de FEMSA Cerveza.
2. desarrollar la capacidad de obtener información de los puntos de venta, asegurando que los productos apropiados han sido vendidos en los puntos de precio apropiados, y permitiendo que FEMSA Cerveza posicione sus portafolios de acuerdo con las características del mercado, las cuales nos referimos como competencias administrativas de ingresos.

3. establecer relaciones rentables de largo plazo con distribuidores, ayudándolos a vender mas productos al último consumidor. FEMSA Cerveza implementa una estrategia de diferenciación de clientes, que envuelven diferentes términos comerciales, estrategias promocionales, niveles de equipo de refrigeración y materiales de mercadotecnia en los puntos de venta para vestir a cada uno de los distribuidores.
4. alcanzar una cobertura de mercado balanceada y rentable, a través de una selectiva mezcla entre tiendas que venden cerveza para llevar y centro de consumo y una equilibrio entre cuentas de imagen (como un restaurante elegante) y cuentas de volumen (como depósitos de cerveza). FEMSA Cerveza está comprometido a optimizar su cobertura de distribución y concentrarse en una expansión selectiva, con la finalidad de generar crecimientos en volúmenes.
5. buscar continuamente la maximización de eficiencias y reducción de costos a lo largo de toda la cadena de valor , desde la producción hasta la distribución final, utilizando tecnología de información y adaptando procesos adecuadamente. La implementación del Sistema de Gestión y Planeación de Recursos (ERP) de FEMSA Cerveza va muy avanzada y está permitiendo coordinar y optimizar la mayoría de nuestros procesos, permitiendo a los diferentes componentes de nuestra estrategia unirse con el objetivo de generar resultados mejorados. Véase “Sistema de Gestión y Plantación de Recursos”.

### **Descripción del Producto**

FEMSA Cerveza en la actualidad opera seis cervecerías localizadas en México con una capacidad instalada anual total de aproximadamente 32.496 millones de hectolitros. En el 2003, FEMSA Cerveza vendió un volumen total de 24.564 millones de hectolitros, de los cuales 22.582 millones de hectolitros fueron vendidos en el mercado nacional y 1.982 millones de hectolitros fueron exportados. FEMSA Cerveza produce y distribuye 15 marcas de cerveza en diez presentaciones distintas, lo que resulta en un portafolio de 61 distintas combinaciones de producto/presentación. Las marcas más importantes en la cartera de FEMSA Cerveza incluyen: Tecate, Carta Blanca, Sol y Superior. Estas cuatro marcas, todas ellas distribuidas a nivel nacional, son responsables de aproximadamente el 88% del volumen nacional de ventas de FEMSA Cerveza en el 2003.

La información per cápita, segmentos de producto, precios relativos e información de empaque incluidos en este reporte anual, con respecto a FEMSA Cerveza, han sido realizados y son basados en nuestras estadísticas y supuestos.

### **El Mercado Mexicano de Cerveza**

El mercado mexicano de cerveza es el octavo mercado de cerveza más grande del mundo en términos de volumen de ventas en el 2003 y se caracteriza por los siguientes factores: (i) una producción concentrada nacional de cerveza, (ii) diferencias en la participación de mercado por regiones, (iii) la frecuente existencia de reglamentaciones gubernamentales con respecto a licencias, (iv) elementos demográficos favorables en la población que consume cerveza, y (v) factores macroeconómicos que afectan el nivel de consumo de cerveza.

*Concentrado en la producción local de cerveza*

Desde 1985, México ha tenido sólo dos productores de cerveza independientes, FEMSA Cerveza y Grupo Modelo. Grupo Modelo, una compañía cuyas acciones cotizan en bolsa, con sede en México D.F., controla el 76.8% de Diblo S.A. de C.V., que opera las subsidiarias de cervecería y empaque de Grupo Modelo. Las principales marcas de cerveza del Grupo Modelo son Corona, Modelo, Victoria y Pacífico. La marca Corona del Grupo Modelo es distribuida nacionalmente, mientras que Victoria se distribuye principalmente en México D.F. y su área metropolitana y Pacífico se vende principalmente en las regiones costeras del pacífico. Modelo Especial, Modelo Light y Pacífico son las presentaciones nacionales en lata del Grupo Modelo. Adicionalmente, Grupo Modelo produce Corona en una presentación en lata para venta en los mercados de exportación.

Históricamente, las importaciones de cerveza no han constituido un factor significativo en el mercado cervecero mexicano, ya que estuvieron sujetas a aranceles de hasta 20%. De acuerdo con lo estipulado en el TLC, el arancel a la cerveza importada de Estados Unidos y Canadá se redujo gradualmente y eventualmente se eliminó en enero del 2001. No obstante la reducción de aranceles, las cervezas importadas representaron aproximadamente 1.8% del mercado total de cerveza, en términos de volumen de ventas, de México durante el 2003. FEMSA Cerveza considera que la eliminación de aranceles ha tenido un efecto limitado en el mercado mexicano de cerveza dado que las cervezas importadas son mayormente productos premium y super-premium y se venden en latas de aluminio, que constituyen una forma de envase más caro en México que la cerveza vendida en botellas retornables. Sin embargo, los periodos de fortaleza del peso mexicano frente al dólar, pueden disminuir el precio de la cerveza importada y pueden resultar en una mayor demanda de cervezas importadas en el mercado mexicano.

*Diferencias de participación en mercados regionales*

FEMSA Cerveza y el Grupo Modelo dominan el mercado de la cerveza en diferentes regiones del país. FEMSA Cerveza domina las ventas en las áreas norte y sur de México, mientras que Grupo Modelo ejerce su dominio en el centro del país. Consideramos que este dominio regional puede deberse en parte a la lealtad de los consumidores a la marca de cerveza que históricamente ha estado asociada con una región en especial. Por ejemplo, la marca Carta Blanca de FEMSA Cerveza fue producida por primera vez por Cervecería Cuauhtémoc en Monterrey, Nuevo León, en 1891. La fuerte identidad regional en Monterrey y las áreas metropolitanas del noreste se refleja en la preferencia en esta región por la cerveza Carta Blanca y otras marcas de FEMSA Cerveza.

También consideramos que la influencia regional en el mercado se debe a la cercanía de las cervecerías con los mercados a los que abastece. Los costos del transporte limitan la distribución eficiente de cerveza a un área geográfica de aproximadamente 300 a 500 kilómetros en torno a una cervecería. En general, FEMSA Cerveza lidera la mayoría de las ventas de cerveza en regiones que se encuentran próximas a sus cervecerías más grandes. Las principales cervecerías de FEMSA Cerveza se encuentran en Orizaba, Veracruz, y en Monterrey, Nuevo León. Las principales cervecerías de Grupo Modelo se encuentran en la Ciudad de México, Oaxaca y Zacatecas.

La región norte de México tradicionalmente ha gozado de un mayor ingreso per cápita, en parte debido a su rápido desarrollo industrial en los últimos 50 años y a su cercanía con los Estados Unidos. Adicionalmente, FEMSA Cerveza estima que el consumo de cerveza per cápita en esta región también es mayor debido al clima más cálido y a una cultura cervecera más enraizada.

### Estadísticas Demográficas Regionales de México

<i>Región</i>	<b>% de Población Total en 2003<sup>(1)</sup></b>	<b>% Total de 2003 PIB<sup>(1)</sup></b>	<b>PIB Per Cápita en el 2003</b> <i>(Miles de Pesos mexicanos)</i>
Norte.....	26.3%	31.0%	Ps. 68.0
Sur .....	22.6	15.6	39.9
Centro .....	51.1	53.4	60.5
Total del País .....	100.0%	100.0%	Ps. 57.8

<sup>(1)</sup> Estimado.

Fuentes: INEGI y Estimaciones de FEMSA Cerveza.

#### *Regulaciones gubernamentales*

El gobierno federal mexicano regula el consumo de cerveza en el país principalmente mediante la aplicación de impuestos, mientras que los gobiernos estatales lo regulan a través de la emisión de permisos que autorizan a los comercios detallistas a vender bebidas alcohólicas.

Los impuestos federales a la cerveza representan en la actualidad el 43.75% del precio detallista total de la cerveza al consumidor e incluyen 25% en impuestos especiales y 15% en impuestos al valor agregado. El impuesto especial a la cerveza ha permanecido constante en 25% desde enero del 1998. El componente impositivo de los precios al detalle de cerveza es significativamente superior en México que en los Estados Unidos, donde los impuestos en promedio representan aproximadamente el 19.2% del precio detallista al consumidor.

El número de tiendas detallistas autorizadas a vender cerveza está controlado por jurisdicciones locales, que otorgan licencias para la venta de bebidas alcohólicas. Las demás reglamentaciones con respecto al consumo de cerveza en México varían de acuerdo a las jurisdicciones locales e incluyen restricciones al horario en el cual los restaurantes, bares y otros locales detallistas están autorizados a vender cerveza y otras bebidas alcohólicas. FEMSA Cerveza ha desarrollado un programa dirigido a estas limitaciones a nivel local, promoviendo una mejor educación para el consumo responsable de la cerveza en coordinación con el gobierno y las autoridades civiles. Por ejemplo, como parte de la realización continua de actividades comunitarias, FEMSA Cerveza sigue patrocinando muy activamente la campaña nacional denominada “conductor designado”.

Desde julio de 1984, el gobierno federal mexicano estableció el requisito de que todas las presentaciones de cerveza lleven una advertencia respecto a que el consumo excesivo de cerveza es perjudicial para la salud. Asimismo, de acuerdo a la Ley General de Salud, se requiere que todas las cervezas vendidas en México mantengan un registro sanitario ante la Secretaría de Salud.

#### *Datos demográficos de la población que bebe cerveza*

Se estima que el consumo de cerveza per cápita de la población mexicana total se incrementó aproximadamente a 52 litros en el 2003. La edad legalmente autorizada en México para consumir cerveza es de 18 años. Sin embargo, por lo menos el 38% de la población mexicana es menor de 18 años y, por lo tanto, no se considera que forme parte de la población consumidora de cerveza. Consideramos que el principal mercado de FEMSA Cerveza es el segmento de la población masculina entre los 18 y los 45 años de edad.

Basado en las tendencias históricas y lo que percibimos como una continua aceptación social hacia el consumo de cerveza, consideramos que el crecimiento general de la población producirá un incremento en el número de consumidores de cerveza en México. En función de las tendencias históricas según las mediciones del INEGI (*Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática*), esperamos que la población mexicana crezca a una tasa anual promedio de aproximadamente el 1.2% durante el período del 2004 a 2009. Estimamos que, durante los próximos diez años, aproximadamente un millón de personas adicionales por año se convertirán en potenciales consumidores de cerveza debido al envejecimiento natural de la población.

En el año 2003, el consumo de cerveza per cápita en México de aproximadamente 52 litros se compara con un consumo de cerveza per cápita de aproximadamente 80 litros en los Estados Unidos. En general, los países con un elevado consumo de cerveza per cápita son países con ingresos per cápita relativamente más altos. El ingreso per cápita promedio en México en el 2003 era el equivalente de aproximadamente \$6,172 dólares, en comparación con un ingreso per cápita de aproximadamente \$ 37,770 dólares en los Estados Unidos. FEMSA Cerveza categoriza a aproximadamente 61% de sus consumidores como clase obrera, al 28% como clase media y al restante 11% como estudiantes, desempleados, jubilados y otros.

*Influencias macroeconómicas  
afectan el consumo de cerveza*

Creemos que la actividad en el mercado de cerveza local mexicano se ve fuertemente afectada por el nivel general de actividades económicas en México, la base de sueldos brutos del país, los cambios en el ingreso disponible real y los niveles de empleo. La industria de la cerveza reacciona agudamente ante los cambios económicos. En general la industria experimenta un crecimiento elevado del volumen en periodos de solidez económica y un menor crecimiento o contracción del volumen en los periodos de retracción económica. Las ventas nacionales de cerveza disminuyeron en 1982, 1983 y 1995. Estas disminuciones en las ventas corresponden a periodos en los cuales la economía mexicana sufrió graves trastornos. De forma similar, la debilidad económica observada en el 2001 y 2002 se tradujo en una reducción en las ventas de cerveza nacionales para el año 2002.

En el 2003, dado que el efecto de desaceleración económica en los consumidores continuó, FEMSA Cerveza decidió no incrementar sus precios. Esta reducción en precio en términos reales (después del efecto de la inflación) fue la principal causa del incremento en el volumen de ventas durante el 2003.

### **Incrementos anuales de precios**

En el 2003, FEMSA Cerveza no implementó un aumento general en los precios de sus productos, reflejo de las dificultades económicas del medio ambiente. Para la industria cervecera mexicana en general, el precio promedio detallista real de la cerveza disminuyó 3.8 puntos porcentuales como se muestra a continuación.

**Industria mexicana de cerveza**  
**Índice Acumulado de Precios Reales al Detalle de la Cerveza—**  
**1999-2003 (1999 = 100%)**  
**Año que terminó el 31 de diciembre de**

<b>2003</b>	<b>2002</b>	<b>2001</b>	<b>2000</b>	<b>1999</b>
101.5	105.3	105.0	104.9	100.0

Fuente: *Banco de México*

En febrero del 2004, FEMSA Cerveza comenzó un incremento de precios representando en promedio un 5% del incremento nominal en precio comparado con diciembre del 2003.

### **Volumen de Ventas de FEMSA Cerveza**

El volumen de FEMSA Cerveza contenido en este reporte anual, se refiere al volumen de ventas facturado. Dicho volumen representa la cantidad de hectolitros de cerveza vendidos por las cervecerías de FEMSA Cerveza a distribuidores no afiliados y de los distribuidores afiliados a detallistas. El término hectolitros significa 100 litros o aproximadamente 26.4 galones.

El volumen de ventas total de FEMSA Cerveza alcanzó 24.564 millones de hectolitros en el 2003, lo que representó un incremento de 3.2% sobre el volumen de ventas total de 23.811 millones de hectolitros en el 2002. En el 2003, el volumen de ventas nacionales de FEMSA Cerveza se incrementó 3.3% a 22.582 millones de hectolitros y el volumen de ventas por exportación aumentó 1.4% a 1.982 millones de hectolitros.

**Volumen de Ventas de FEMSA Cerveza  
(En Miles de Hectolitros)**

	<b>2003</b>	<b>2002</b>	<b>2001</b>	<b>2000</b>	<b>1999</b>
Volumen de Ventas Nacional .....	22,582	21,856	22,018	21,868	22,197
Volumen de Ventas Exportación .....	1,982	1,955	1,843	1,728	1,511
Volumen de Ventas Total .....	<u>24,564</u>	<u>23,811</u>	<u>23,861</u>	<u>23,596</u>	<u>23,708</u>

El volumen de ventas nacionales de FEMSA Cerveza registró una tasa de crecimiento compuesto a cinco años de 0.4% para el periodo 1999-2003. Esto se compara con la tasa de crecimiento compuesto de 2.1% para el mismo periodo registrada por el Producto Interno Bruto mexicano. Las ventas netas nacionales durante el mismo periodo registraron una tasa de crecimiento promedio compuesto del 2.1%. Actualmente, la estrategia de FEMSA Cerveza sigue orientándose a aumentar el consumo de sus productos, a la vez que mejorar el precio real de la cerveza por medio de estrategias de administración de ingresos.

**Presentaciones de FEMSA Cerveza**

FEMSA Cerveza produce cerveza en botellas de vidrio retornables, barriles, latas de metal y botellas de vidrio no retornable. La siguiente tabla muestra el porcentaje del volumen de ventas locales totales por presentación para el ejercicio que terminó el 31 de diciembre del 2003:

**Presentaciones de FEMSA Cerveza en el Mercado Cervecerero Mexicano por Volumen al 31 de diciembre del 2003**

<i>Presentación</i>	
Botella retornable—325 ml.....	23.4%
Botella retornable —1 litro .....	38.4
Botella retornable —190 ml.....	5.2
Subtotal de botellas retornables.....	<u>67.0</u>
Botella no retornable —325 ml y 190 ml.....	8.1
Latas.....	23.1
Barriles.....	1.8
Total .....	<u>100.0%</u>

### *Presentaciones retornables*

La forma más popular de empaque en el mercado mexicano de cerveza es la botella retornable. FEMSA Cerveza considera que la popularidad de la botella retornable se debe a su bajo precio al consumidor. Si bien las botellas retornables generalmente cuestan alrededor del doble producirlas que una botella no retornable, las botellas retornables pueden volver a usarse tanto como 30 veces antes de ser recicladas. Como consecuencia de ello, los productores de cerveza pueden cobrar precios más bajos por la cerveza en botella retornable. Debido a que las presentaciones no retornables son más costosas, consideramos que la demanda por esas presentaciones es altamente sensible a los factores económicos. Durante los períodos de debilidad económica en México, el volumen retornable, generalmente aumenta a expensas del volumen de no retornables.

### *Presentaciones no retornables*

La combinación de presentaciones no retornables de FEMSA Cerveza en el mercado nacional ha ido creciendo hacia las presentaciones no retornables en los últimos años. Mientras nosotros adecuamos nuestra oferta a las preferencias de los consumidores y proveemos diferentes alternativas de conveniencia.

## **Precios Relativos en el Mercado Mexicano**

Las botellas retornables y los barriles son las presentaciones menos caras por mililitro de cerveza. El precio de las latas ha sido históricamente 40% más alto que el de las botellas retornables, y el precio de las botellas no retornables es en general de un 30% mayor que el de las retornables. La preferencia de los consumidores por la presentación en lata ha variado considerablemente en los últimos 20 años, elevándose en períodos de prosperidad económica y disminuyendo en períodos de austeridad en la economía, reflejando así la diferencia de precios entre estas formas de empaque

En el 2003, FEMSA Cerveza incrementó ligeramente el precio relativo de sus presentaciones no retornables en relación con la de envase de vidrio retornable de 325 ml. El precio relativo de la presentación en lata y de la presentación en envase de vidrio no retornable en relación con el envase de vidrio retornable de 325 ml fue de 1.38 y 1.28 respectivamente, al 31 de diciembre del 2003. En febrero del 2004 FEMSA Cerveza comenzó un incremento de precios diferenciados por región, marca y presentación, el cual fue totalmente implementado la primera semana de marzo, esto representa en promedio un 5% de incremento nominal en precios comparado con diciembre del 2003.

## **Precios Nacionales Relativos de Cerveza por Presentación al 31 de diciembre del 2003**

<i>Presentación</i>	<b>Precios Relativos<sup>(1)</sup></b>
Botella retornable—325 ml .....	1.00
Botella retornable —1 litro .....	0.90
Botella retornable —190 ml .....	1.14
Botella no retornable —325 ml y 190 ml .....	1.28
Latas .....	1.38
Barriles .....	0.99

<sup>(1)</sup> Los precios relativos se basan en información aportada por FEMSA Cerveza con respecto a sus productos y refleja los precios al mayoreo, excluyendo impuestos. Se usó la botella retornable de 325 ml como precio de referencia para el cálculo de los precios relativos.

## Exportaciones

La estrategia de exportación de FEMSA Cerveza se enfoca en el mercado de los Estados Unidos y concentra sus esfuerzos en los estados de California, Arizona, Nuevo México y Texas que colindan con el norte de la República Mexicana. Consideramos que esa región del suroeste de Estados Unidos es el mercado potencial más grande fuera de México.

El volumen total de ventas de exportación de 1.982 millones de hectolitros representó el 8.1% del volumen de ventas total de cerveza de FEMSA Cerveza en el 2003 y el 6.7% de los ingresos totales de FEMSA Cerveza. El siguiente cuadro indica los volúmenes de exportación de FEMSA Cerveza y las ventas totales:

### Resumen de Exportaciones de FEMSA Cerveza

	Año que terminó el 31 de diciembre de				
	2003	2002	2001	2000	1999
Volumen de ventas de exportación(1).....	1,982	1,955	1,843	1,728	1,511
Crecimiento del volumen.....	1.4%	6.1%	6.6%	14.4%	14.3%
Porcentaje de volumen de ventas totales..	8.1%	8.2%	7.7%	7.3%	6.4%
<i>Ingresos por exportaciones:</i>					
Millones de pesos mexicanos <sup>(2)</sup> .....	1,467	1,327	1,279	1,293	1,246
Millones de dólares <sup>(3)</sup> .....	133	127	123	115	101
Aumento de los ingresos (dólares).....	4.6%	3.7%	7.3%	13.8%	14.3%
Porcentaje de ventas totales.....	6.7%	6.2%	5.9%	6.4%	6.4%

Fuente: FEMSA Cerveza.

(1) Miles de hectolitros.

(2) Pesos mexicanos constantes al 31 de diciembre del 2003.

(3) Los ingresos por exportaciones se facturan y cobran en dólares.

FEMSA Cerveza exporta en la actualidad sus productos a más de 70 países. Los principales mercados para las exportaciones de FEMSA Cerveza son los Estados Unidos, Europa, Asia y América Latina. En el 2003, el volumen de ventas de exportación a dichas áreas representó el 91.9%, 2.9%, 2.3% y 2.9%, respectivamente, del volumen total de exportación de FEMSA Cerveza.

La afiliada de FEMSA Cerveza, Labatt USA, es la importadora de las marcas de FEMSA Cerveza en los Estados Unidos. Labatt USA también produce y distribuye Rolling Rock y es la importadora estadounidense de las marcas canadienses de Labatt y de marcas europeas tales como Lowenbrau, Stella Artois, Boddingtons, Leffe y Carlsberg. Las ventas de las marcas de FEMSA Cerveza contribuyeron en un 35% al volumen de Labatt USA en el 2003, lo cual representó un crecimiento en el volumen del 1% comparado con los niveles del 2002.

El 9 de abril del 2003 FEMSA e Interbrew anunciaron conjuntamente que Labatt USA integraría la marca Bass Ale a su portafolio de marcas por un periodo de doce a dieciocho meses a partir del 1 de julio del 2003. El 19 de diciembre del 2003, el periodo de prueba se extendió por un periodo adicional de 6 meses. Este acuerdo temporal otorga la responsabilidad de la distribución y el mercadeo de Bass Ale en los Estados Unidos a Labatt USA, y también le da a Labatt USA un periodo de dieciocho a veinticuatro meses para establecer el mejor plan de desarrollo para esta marca en los Estados Unidos. Mientras dure el acuerdo, Labatt USA y sus socios accionistas, Interbrew y FEMSA Cerveza, seguirán evaluando la viabilidad de un acuerdo de mayor plazo para que Labatt USA continúe fungiendo como el distribuidor de Bass Ale en los Estados Unidos. Este acuerdo temporal también permitirá que las marcas principales del portafolio de Labatt USA se beneficien de mayores apoyos comerciales y recursos de venta.

En agosto del 2002 FEMSA Cerveza comenzó a dar licencias para la producción y distribución de su marca *Sol* a Holsten-Brauerei AG, a la cual nos referiremos como Holsten, un cervecero localizado en Hamburgo, Alemania. Este acuerdo permite que FEMSA Cerveza se apoye en el extenso conocimiento que posee Holsten sobre el mercado cervecero alemán para ofrecer un producto más fresco a un mayor público, siempre conforme a las especificaciones de calidad de la cerveza mexicana. En el 2002 Holsten distribuyó inventario existente de *Sol* en Alemania y comenzó la producción y distribución de la marca en el 2003.

Las principales marcas de exportación de FEMSA Cerveza son Tecate, XX Lager, Dos Equis (Ámbar) y Sol. Estas marcas en forma conjunta representaron el 94% del volumen de ventas de exportación de FEMSA Cerveza en el año 2003.

### **Principales Marcas de Exportación de FEMSA Cerveza Año que terminó el 31 de diciembre del 2003**

<i>Marca</i>	<b>Porcentaje del total de volumen de exportación</b>
Tecate .....	58.4%
XX Lager y Dos Equis (Ámbar).....	23.7
Sol .....	11.6
Bohemia .....	2.2
Carta Blanca .....	4.1
Total .....	<u>100.0%</u>

### **Distribución Primaria**

El sistema de distribución primaria de FEMSA Cerveza corresponde a los envíos de las plantas productoras a los almacenes de los centros de distribución. FEMSA Cerveza utiliza una red combinada de distribuidores propios y terceros. En el 2003, aproximadamente el 75% del volumen de venta nacional de FEMSA Cerveza se vendió a través de 273 centros de distribución, propiedad de la compañía. El restante 25% del volumen de FEMSA Cerveza fue vendido a través de 90 distribuidoras independientes concesionadas por FEMSA Cerveza. En su esfuerzo para mejorar la eficiencia y alineación de su sistema de distribución, FEMSA Cerveza está ajustando su relación con los distribuidores independientes mediante la implementación de acuerdos de franquicia, logrando así economías de escala y mayor alineación con los sistemas operativos de FEMSA Cerveza. FEMSA Cerveza ha incrementado también el número de distribuidores propios a través de la adquisición de distribuidores terceros en los años recientes. Se ofrece un acuerdo de franquicia solamente a aquellos distribuidores que cumplen con ciertos estándares de capacidad de operación, desempeño y alineación. FEMSA Cerveza ya ha adquirido y espera continuar adquiriendo eventualmente a aquellos distribuidores que no cumplan estos requerimientos. Mediante esta iniciativa, FEMSA Cerveza continuará buscando incrementar la proporción de volumen bajo centros de distribución propios.

### **Distribución al Detallista**

Los principales puntos de venta de cerveza en México son pequeños comercios independientes, depósitos de cerveza, licorerías y bares. Los supermercados representan solamente un pequeño porcentaje de las ventas de cerveza en México. Adicionalmente, FEMSA Comercio opera una cadena de más de 2,798 tiendas de conveniencia bajo el nombre comercial de “Oxxo” las cuales venden exclusivamente las marcas de FEMSA Cerveza.

**Distribución del Volumen de Ventas Nacionales de  
FEMSA Cerveza por Tipo de Establecimiento  
Año que terminó el 31 de diciembre del 2003**

<i>Puntos de Venta</i>	
Pequeñas Tiendas.....	21.3%
Licorerías .....	31.9
Minimercados y Tiendas de conveniencia .....	16.0
Otros Puntos de Venta .....	9.8
Subtotal.....	<u>79.0</u>
 <i>Centros de Consumo</i>	
Bares .....	9.7
Restaurantes.....	4.9
Clubes Nocturnos.....	2.1
Otros Centros de Consumo .....	4.3
Subtotal.....	<u>21.0</u>
Total.....	<u>100.0%</u>

En el 2001 FEMSA Cerveza comenzó a implementar ciertos sistemas y procesos de preventa. Para el 2003, aproximadamente 80% del volumen se vendió por el sistema de preventa. La preventa consiste en visitas sistemáticas a los clientes a fin de registrar los pedidos por adelantado. Uno de los objetivos principales de la preventa es separar las funciones de venta de las de distribución, para asegurar la disciplina en las prácticas de mercado y mejorar la eficiencia del sistema de distribución, reduciendo la cantidad de rutas de distribución secundarias en mercados muy fragmentados. En suma, en los mercados donde se instituyó la preventa hemos experimentado una significativa reducción en los productos que salen del almacén pero no vendidos y una reducción neta del personal de distribución. Además, la preventa le ha servido a FEMSA Cerveza para recoger y almacenar información acerca de sus clientes y consumidores directamente del mercado, lo cual es un factor valioso para la definición de carteras de marcas por canales. Consulte “—Estrategia de Mercadotecnia.”

El mercado detallista mexicano es muy fragmentado y se caracteriza por la preponderancia de pequeños puntos de venta que no pueden ni están dispuestos a mantener niveles de inventarios significativos. Por consiguiente, FEMSA Cerveza debe realizar entregas frecuentes de productos a sus detallistas. La existencia de un sistema de preventa facilita la entrega sistemática de producto y ayuda a disciplinar el nivel de inventario en el punto de venta. Al 31 de diciembre del 2003, FEMSA Cerveza cuenta con aproximadamente 265,000 clientes detallistas y su red de distribución opera aproximadamente 1,926 rutas de distribución al detalle. Esta cifra es considerablemente inferior a la cantidad de rutas operadas en el 2002 (sin considerar 176 rutas adquiridas de distribuidores terceros durante el 2003), como resultado de la reconfiguración de la logística de distribución que fue consecuencia de los sistemas de preventa implementados en muchos de nuestros mercados más importantes.

**Sistema de Gestión y Planeación de Recursos (Enterprise Resource Planning o ERP)**

Desde el 2001 FEMSA Cerveza ha incursionado en la implementación de un sistema *Enterprise Resource Planning* (Sistema de Gestión y Planeación de Recursos, o “ERP”) en varios niveles de la organización, con el objetivo de desarrollar una plataforma de información y control que apoye todas las actividades comerciales del mercado nacional y las correlacione con el proceso de toma de decisiones administrativas y de planeación en la oficina central. El proyecto del ERP ha pasado por una etapa de gestación en la cual varios componentes del sistema han sido diseñados, organizados, configurados y sometidos a pruebas piloto. En esta fase se ha puesto énfasis en definir funciones y procedimientos, inclusive de forma interdepartamental, para producir un conjunto cohesivo de procesos de operación. Algunos módulos básicos se han implementado exitosamente y de acuerdo al calendario, tanto en nuestra oficina central como a lo largo de toda la compañía. Estos módulos de ERP apoyan las funciones de finanzas, servicios compartidos, mantenimiento, y equipamiento, entre otras, y funcionan con la plataforma SAP®.

En el 2003 empezamos el programa de implementación del módulo comercial del ERP en nuestros centros de distribución. A finales del 2003, aproximadamente el 36% de nuestros centros de distribución estaban operando a través del ERP. Mientras avanzamos con el proceso de implementación, también estamos trabajando en el proceso de incrementar la capacitación de nuestro personal con el fin de tomar ventaja de las nuevas herramientas y mejorar nuestro proceso de toma de decisiones. FEMSA Cerveza espera que este porcentaje continúe incrementándose y que para el 2005 se termine con el proceso de implementación.

### **Estrategia de Mercadotecnia**

Los objetivos de la estrategia de mercadotecnia de FEMSA Cerveza son los siguientes:

- asegurar la congruencia entre las actividades de comercialización y de ventas, enlazando los programas promocionales de cada marca con sus respectivas campañas publicitarias y de comunicación;
- explotar las funciones de mercadotecnia por canal y de investigación de mercados;
- establecer e implementar estrategias diferenciadas para promover la imagen de cada marca; y
- capturar nuevas oportunidades de venta o de consumo mediante soluciones innovadoras en la oferta de producto y empaque, así como de refrigeración, visibilidad y patrocinios.

#### *El Enfoque en el Consumidor: Posicionamiento de la Marca y Segmentación del Mercado*

El fundamento de la estrategia de mercadotecnia de FEMSA Cerveza es la utilización de su portafolio de marcas y presentaciones para satisfacer todos los segmentos del mercado mexicano de cerveza. La cartera de productos de FEMSA Cerveza tiene marcas en diversas etapas de desarrollo de comercialización. La estrategia para cada marca es principalmente dictada por su potencial para captar más consumidores o bien para aumentar la frecuencia del consumo en cada mercado. La estrategia de comercialización de FEMSA Cerveza tiene por objeto ubicar a cada una de sus cuatro marcas principales como la principal marca de la región de dominio respectiva. Nuestras marcas líderes en sus respectivas áreas regionales son Tecate en el noroeste, Carta Blanca en el noreste, Sol en el centro, y Superior en el sur. FEMSA Cerveza considera que esta estrategia le permite aprovechar el valor y la posición en el mercado de sus marcas en sus respectivos territorios. Adicionalmente, los planes de FEMSA Cerveza son utilizar otras marcas de su portafolio para complementar y por ende fortalecer su oferta regional y ayudar a lograr articular una mejor estrategia de precios.

Los esfuerzos de mercadotecnia de FEMSA Cerveza procuran establecer relaciones entre el consumidor y nuestras marcas, mediante el posicionamiento de la marca y un conjunto de estrategias de promoción a ser ejecutadas por el equipo de ventas. La arquitectura y el concepto de la marca, derivados de su posicionamiento, se apoyan en una rigurosa investigación de mercados que evalúa, entre otras cosas, los atributos de la marca desde la perspectiva del consumidor. Conducimos investigación de mercados periódicamente para monitorear los atributos de salud de marca—tales como reconocimiento de la marca, prueba reciente, intención de compra y marca favorita—y así tener un registro certero de la imagen que nuestras marcas tienen en varios mercados. Nuestros especialistas en marcas también utilizan esta información recabada del mercado para dirigir mejor sus productos y promociones.

#### *El Enfoque en el Detallista: Mercadotecnia por Canal*

FEMSA Cerveza considera que definir estrategias para cada canal de distribución es tan importante como definir el posicionamiento de las marcas. Por ello, FEMSA Cerveza creó la función de mercadotecnia por canal dentro de la división de mercadotecnia, con el objetivo de entender la relevancia estratégica de los diferentes canales en todos los mercados a fin de definir los portafolios óptimos por canal. Un canal se refiere a una categoría o sub-categoría dentro del universo de puntos de venta, como por ejemplo los supermercados, depósitos de cerveza, restaurantes, etcétera. La mercadotecnia por canal es responsable de:

- establecer los programas promocionales óptimos para cada canal;
- identificar la combinación y el posicionamiento más eficaces para el material de mercadeo, y

- suministrar equipo de refrigeración en el punto de venta.

La mercadotecnia por canal también es responsable del desarrollo de nuevos canales que puedan promover nuevas oportunidades de consumo para las marcas de FEMSA Cerveza.

La mercadotecnia por canal y la cobertura se verán considerablemente fortalecidas con el uso de mapas electrónicos para ciertas ciudades. Estos mapas utilizan información clave, tal como nivel socioeconómico, participación de mercado en los vecindarios, y localización y características de los puntos de venta, permitiendo a los gerentes de ventas y a los estrategas comerciales implementar planes de diferenciación, tales como administración de ingresos y segmentación de portafolio de marcas. FEMSA Cerveza se encuentra en la fase inicial de desarrollo de esta herramienta de ventas.

#### *Mercadotecnia integrada*

Con el objetivo de alinear aún más las estrategias de marca y canal con los equipos de ventas, FEMSA Cerveza comenzó a implantar programas de mercadotecnia integrada que combinan las funciones de las divisiones de ventas y comercialización. Un programa de mercadotecnia integrada promueve una marca mediante la utilización simultánea de comunicaciones por los medios de difusión, intensos esfuerzos promocionales y el patrocinio de eventos, aumentando así la eficacia del equipo de ventas al estrechar los lazos entre la marca y el canal.

Conjuntamente, nuestros expertos de marcas y de canal definen estrategias integradas para las marcas, las cuales se implementarán en cada tipo de mercado y en cada canal designado por un equipo especializado en la producción de material de comunicación y mercadeo, así como de programas promocionales que reflejan la imagen de la marca. FEMSA Cerveza utiliza los siguientes medios de promoción comercial: televisión, radio, desplegados panorámicos y material de punto de venta, así como promociones exclusivas por canal, material promocional, equipo de refrigeración y mobiliarios decorados con la imagen de las marcas. El equipo de implementación tiene la responsabilidad de hacer la entrega del material de apoyo para cada promoción de marcas al equipo de ventas, que tiene la responsabilidad final en la ejecución en el mercado.

#### *Innovación de Producto y Presentación*

FEMSA Cerveza ha establecido un sistema funcional que identifica, desarrolla y finalmente lanza diversas alternativas innovadoras de producto/empaque que buscan lograr un incremento en el volumen y valor agregado al negocio. Este sistema tiene un conjunto de componentes estructurados—funciones y criterios—para ayudar a que las ideas innovadoras se materialicen en lanzamientos viables. Actualmente, las iniciativas de desarrollo de productos en FEMSA Cerveza no contemplan la introducción de nuevas marcas o la eliminación de algunas existentes.

### **Plantas e Instalaciones**

En la actualidad FEMSA Cerveza opera seis cervecerías con una capacidad total de producción mensual de 2,708 miles de hectolitros por mes, equivalente a una capacidad anual de aproximadamente 32.5 millones de hectolitros. Cada una de las cervecerías de FEMSA Cerveza ha recibido la certificación ISO 9002, y el certificado de Industria Limpia otorgado por las autoridades ambientales mexicanas. Una consideración clave en la selección del sitio para la cervecería es su proximidad a los mercados potenciales, ya que el costo de transporte constituye un componente crítico en el gasto total de la cerveza al consumidor final. Las cervecerías se encuentran estratégicamente ubicadas en el país, lo que les permite abastecer económicamente al sistema de distribución de FEMSA Cerveza.

**FEMSA Cerveza – Ubicación de Plantas  
al 31 de Diciembre 2003**



**Resumen de Capacidad de Plantas de FEMSA Cerveza  
(Miles de Hectolitros)  
Año que terminó el 31 de diciembre del 2003**

	<u>Promedio Anual</u>
<i>Planta</i>	
Orizaba .....	7,200
Monterrey .....	7,800
Toluca .....	5,400
Navojoa .....	4,200
Tecate .....	4,680
Guadalajara .....	3,216
Total .....	<hr/> 32,496
Capacidad promedio de utilización.....	73.8%

Entre 1999 y 2003, FEMSA Cerveza aumentó la capacidad de producción mensual promedio en aproximadamente 210,000 hectolitros mediante inversiones adicionales en instalaciones existentes. En el 2003, FEMSA Cerveza expandió la capacidad de la planta Monterrey para lograr una producción mensual promedio de 650,000 hectolitros. La administración de FEMSA Cerveza considera que podrá extender su capacidad de producción de manera adecuada mediante inversiones en las plantas existentes.

FEMSA Cerveza opera siete sistemas de fuentes de tratamiento de aguas residuales para tratar el agua utilizada por las cervecerías, de las cuales FEMSA Cerveza posee el 100% de las mismas, excepto por el sistema de tratamiento de aguas residuales en la cervecería de Orizaba, en el cual se tiene una coinversión entre FEMSA Cerveza, varias otras compañías locales y el gobierno del Estado de Veracruz.

### **Estacionalidad**

La demanda por la cerveza de FEMSA Cerveza es mayor en la temporada de verano y en consecuencia el nivel de utilización de las cervecerías está en su pico más alto durante ese periodo. La demanda de productos de FEMSA Cerveza disminuye durante los meses de noviembre, enero y febrero principalmente, a consecuencia del clima más frío en las regiones del norte de México. La demanda por los productos de FEMSA Cerveza tiende a aumentar en el mes de diciembre, lo que refleja el consumo durante la temporada navideña.

### **Materias Primas**

La cebada malteada, el lúpulo, ciertos cereales, la levadura y el agua son los principales ingredientes empleados en la elaboración de los productos de FEMSA Cerveza. Por lo general estos insumos están fácilmente disponibles en el mercado. FEMSA Cerveza satisface sus necesidades de abastecimiento a través de compras provenientes de distintas fuentes, incluidas las compras por contrato y las compras en el mercado abierto. Los precios y las fuentes de abastecimiento de las materias primas se encuentran determinados, entre otros factores, por el nivel de producción de las cosechas, las condiciones climáticas, la demanda de exportaciones, las reglamentaciones y la legislación del gobierno que afectan a la agricultura. El lúpulo es el único ingrediente que no se encuentra disponible a nivel local. FEMSA Cerveza importa el lúpulo principalmente de los Estados Unidos y Europa.

La fuente principal de cebada para la cerveza mexicana es la cosecha local. Si la producción local resulta insuficiente para satisfacer los requisitos de la industria, la cebada o su equivalente en malta pueden ser abastecidos de los mercados internacionales. Antes del 2003, de conformidad con el TLC, se estipuló una cuota anual libre de impuestos para la importación de la cebada (o su equivalente en malta). A principios del 2003, de conformidad con el TLC, la cebada importada de Estados Unidos y Canadá es libre de impuestos y no hay una cuota restrictiva de importación. La producción nacional de cebada se incrementó significativamente en el 2003, y como consecuencia, consideramos que las importaciones experimentaron una reducción importante. Antes del TLC, el precio nacional de la cebada era significativamente más alto que los precios internacionales de la misma. Desde la implementación del TLC, el precio nacional de la cebada ha ido disminuyendo, y ahora los productores nacionales le establecen un precio a su cosecha, para que después de determinar los gastos de transportación y de importación, la cebada nacional resulte tener el mismo costo para el comprador nacional que la cebada importada.

### **Compras a FEMSA Empaques**

Los materiales de empaque se obtienen en primer lugar de la filial de FEMSA Cerveza, FEMSA Empaques. En 1994 las principales subsidiarias operativas de FEMSA Cerveza celebraron un contrato de abastecimiento de materiales de empaque con FEMSA Empaques. Vea “—FEMSA Empaques” y el Capítulo 4. “Administración—Principales Contratos—FEMSA Cerveza—Contrato de Suministro de Empaque.” Al 31 de diciembre del 2003, FEMSA Empaques abastecía el 100% de las necesidades de botellas, latas de aluminio, tapas de botellas y etiquetas.

### **FEMSA Comercio**

#### **Panorama General y Antecedentes**

FEMSA Comercio opera, con la razón social “Oxxo”, la mayor cadena de tiendas de conveniencia de México, medida en número de tiendas. Al 31 de diciembre del 2003, FEMSA Comercio operaba 2,798 tiendas Oxxo ubicadas en 25 estados del país con una presencia particularmente fuerte en el norte de México.

FEMSA Comercio, el cliente individual más grande de FEMSA Cerveza y del sistema Coca-Cola en México, fue creada por FEMSA en 1978, cuando se abrieron dos tiendas Oxxo en Monterrey, una en México D.F. y otra en Guadalajara. El elemento que motivó el ingreso de FEMSA a la industria detallista fue el deseo de mejorar las ventas de cerveza por medio de puntos de venta propiedad de la Compañía y de obtener información sobre las preferencias de los consumidores. En el 2003, las ventas de cerveza a través de las tiendas Oxxo representaron aproximadamente un 5.4% del volumen de ventas nacionales de FEMSA Cerveza, así como aproximadamente 12.8% de los ingresos de FEMSA Comercio. Actualmente, una tienda Oxxo típica ofrece aproximadamente 2,723 artículos diferentes en 37 categorías principales, representando un aumento importante en los productos ofrecidos históricamente distribuidos por las tiendas Oxxo.

En años recientes FEMSA Comercio ha cobrado enorme importancia como un canal de distribución para nuestras bebidas, así como un efectivo y creciente punto de contacto con nuestros consumidores finales. Tomando como base una cuidadosa selección de los locales para garantizar el éxito de largo plazo de nuestras tiendas de conveniencia, y acumulando capacidades para acelerar el proceso de desarrollo y eficiencia de nuevas tiendas, nos hemos enfocado en una estrategia de crecimiento rápido y rentable. Continuamos añadiendo espacio de venta a lo largo de la frontera norte de México, inclusive en regiones donde las variables macroeconómicas se han debilitado, como es el caso en la frontera norte con Estados Unidos, avanzando en nuestra visión de largo plazo en este negocio. FEMSA Comercio abrió 297, 437 y 582 nuevos Oxxo's (neto de cierres) en los años 2001, 2002 y 2003, respectivamente. En el 2003, la expansión acelerada se tradujo en un crecimiento total en ingresos de 25.3% a Ps. 16,601 millones, mientras que las ventas en las mismas tiendas crecieron 8.2%, considerablemente por encima del promedio de la industria de comercio al menudeo. FEMSA Comercio sirvió a aproximadamente 628 millones de clientes en el 2003 comparado con 505 millones en el 2002.

### **Estrategia de Negocios**

Un elemento fundamental de la estrategia comercial de FEMSA Comercio consiste en utilizar su posición en el mercado de tiendas de conveniencia para crecer de manera rentable y eficiente en materia de costos. Como líder del mercado, consideramos que FEMSA Comercio posee un conocimiento profundo de sus mercados y una considerable experiencia en la operación nacional de una cadena de tiendas. FEMSA Comercio tiene la intención de continuar aumentando su número de tiendas, capitalizando el conocimiento del mercado que ha adquirido a través de su base existente.

FEMSA Comercio ha elaborado un esquema propio de negocio que le permite identificar las ubicaciones óptimas para sus locales, el formato de los mismos y los rubros de productos apropiados. Este modelo utiliza datos demográficos específicos del lugar y la experiencia de FEMSA Comercio en ubicaciones similares para lograr una sintonía entre el formato del local y los productos comercializados con el mercado-objetivo. La segmentación de mercados se está convirtiendo en una herramienta estratégica importante que gradualmente permitirá a FEMSA Comercio mejorar la eficiencia operativa de cada ubicación y la rentabilidad general de la cadena.

FEMSA Comercio ha realizado, y continuará realizando, sustanciales inversiones en tecnología ERP para mejorar su capacidad para captar información sobre sus clientes y mejorar el desempeño operativo general de FEMSA Comercio. Aproximadamente un 97% de los productos comercializados por las tiendas Oxxo tiene códigos de barra y un 100% de las tiendas Oxxo está equipado con sistemas computarizados integrados a la red informática que conecta a toda la compañía.

FEMSA Comercio ha adoptado una estrategia promocional innovadora destinada a incrementar el tráfico y las ventas de las tiendas de conveniencia. Particularmente, FEMSA Comercio fija los precios de los artículos de alta rotación tales como bebidas, botanas y cigarrillos a precios competitivos. Su capacidad para implementar de manera rentable esta estrategia puede atribuirse en parte a la magnitud de la cadena Oxxo, en la medida en que FEMSA Comercio puede negociar la implementación de estrategias de administración de ingresos a través de diversas promociones.

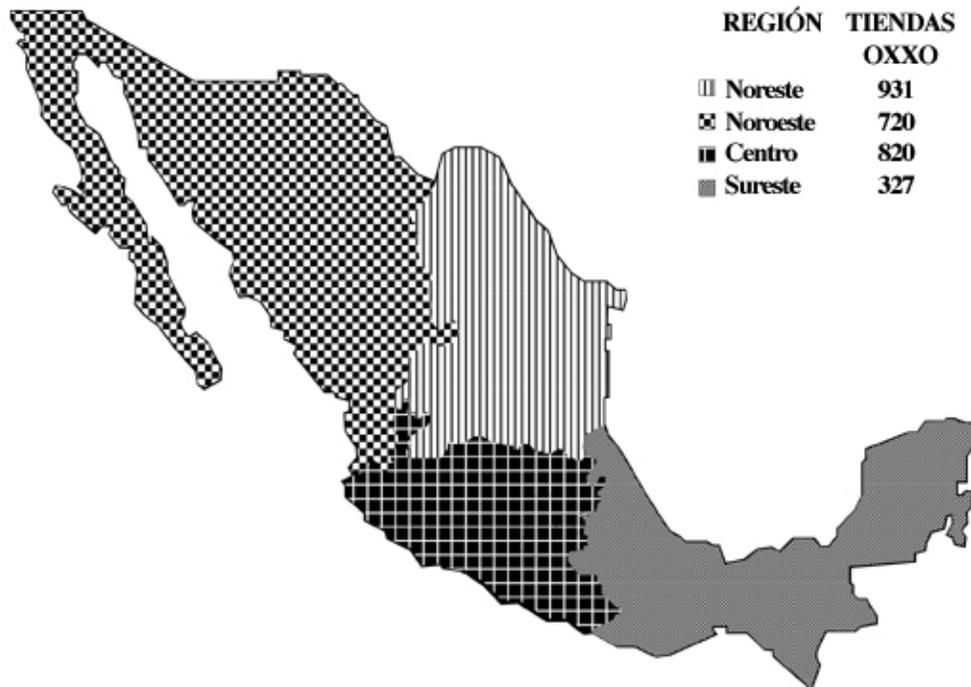
Las estrategias de comercialización y promoción nacionales y locales de Oxxo son un generador eficaz de ventas y un medio para alcanzar a nuevos segmentos de la población al mismo tiempo que se fortalece la marca Oxxo. Por ejemplo, la organización refinó su capacidad para ejecutar promociones mixtas (descuentos en multi-paquetes o la venta de productos complementarios a un precio especial) y promociones dirigidas a ciertos grupos para atraer nuevos segmentos de clientes, tal como amas de casa, expandiendo las ofertas en la categoría de alimentos en ciertas tiendas.

Con el objetivo de implementar estrategias de administración de ingresos, FEMSA Comercio creó una división a cargo de la gestión de categorías de productos, tales como bebidas, comida rápida y productos perecederos, para acrecentar y mejorar la utilización de su base de información de clientes y su capacidad de inteligencia del mercado. FEMSA Comercio está implementando un sistema de ERP, que le permitirá rediseñar sus procesos operativos claves y acrecentar la funcionalidad de su información sobre mercados en el futuro.

### Ubicación de las tiendas

Con 2,798 tiendas Oxxo en México al 31 de diciembre del 2003, FEMSA Comercio opera la mayor cadena de tiendas de conveniencia de América Latina (en base al número de tiendas). Las tiendas Oxxo están concentradas en el norte de México, pero también tienen una creciente presencia en el centro del país y en la costa del Golfo.

**FEMSA Comercio  
Distribución Geográfica de Tiendas Oxxo  
al 31 de Diciembre del 2003**



FEMSA Comercio ha expandido en forma agresiva el número de tiendas durante los últimos años. La inversión promedio requerida para abrir un nuevo local depende de la ubicación y el formato o el hecho de si la tienda se abrirá en un local detallista existente o si se requiere la construcción de uno nuevo. Generalmente FEMSA Comercio puede recurrir al crédito de proveedores para financiar el inventario inicial de las nuevas tiendas.

## Crecimiento de las tiendas Oxxo

	Año que terminó el 31 de diciembre de				
	2003	2002	2001	2000	1999
Total Tiendas Oxxo.....	2,798	2,216	1,779	1,482	1,225
Crecimiento en tiendas (%).....	26.3%	24.6%	20.0%	21.0%	19.3%

FEMSA Comercio espera mantener la tendencia de crecimiento registrada durante los últimos años, enfatizando el crecimiento en áreas de alto potencial económico en mercados existentes y expandiéndose hacia los mercados sub-atendidos o no explotados. Creemos que el sureste de México está especialmente sub-atendido por el sector de las tiendas de conveniencia.

La selección de la ubicación y la planificación previa a la apertura para optimizar los resultados de los nuevos locales son elementos importantes en el plan de crecimiento de FEMSA Comercio. La empresa revisa en forma permanente el desempeño de sus locales en comparación a ciertos estándares de operación y financieros para optimizar el desempeño general de la cadena. Las tiendas que no pueden mantener los niveles de desempeño de referencia por lo general cierran. Entre diciembre de 1999 y diciembre del 2003, el número total de locales aumentó en 1,573; durante dicho período se abrieron 1,647 locales y se cerraron 74.

## Competencia

Los competidores de Oxxo en el segmento de tiendas de conveniencia del mercado detallista se integran por 7-Eleven, Super Extra, AM/PM, Circle-K y otras cadenas locales de tiendas de conveniencia. El formato de estas tiendas es similar al de las tiendas Oxxo. En base a un estudio de mercado realizado por FEMSA Comercio, creemos que al 31 de diciembre del 2003, existían 4,610 tiendas en México que podrían considerarse parte de una cadena o red de tiendas de conveniencia; Oxxo es la cadena más grande en México, operando más de la mitad de estas tiendas. Por otra parte, FEMSA Comercio, con su presencia en 25 estados del país, tiene una cobertura geográfica mucho más amplia que cualquiera de sus competidores.

## Características del Mercado y de las Tiendas

### *Características del Mercado*

FEMSA Comercio pone cada vez mayor énfasis en la segmentación del mercado y en la diferenciación de los formatos de las tiendas para atender más apropiadamente las necesidades de sus clientes según su ubicación. Los principales segmentos incluyen zonas residenciales, centros comerciales y de oficinas, tiendas cercanas a escuelas y universidades, así como otros tipos de ubicaciones especializadas.

FEMSA Comercio también segmenta el mercado según criterios demográficos, incluyendo el nivel de ingreso. Aproximadamente un 71% de la clientela de las tiendas se sitúa en el rango de edades de los 15 y los 35 años.

### *Características de las Tiendas*

El promedio actual de la superficie de ventas de las tiendas Oxxo es de aproximadamente 114 metros cuadrados, sin incluir el espacio dedicado a refrigeración, almacenamiento y estacionamiento. El área construida promedio de la tienda tipo es de aproximadamente 183 metros cuadrados y, si se incluye el estacionamiento, la superficie total promedio llega a ser de 415 metros cuadrados.

**FEMSA Comercio—Indicadores Operativos**  
**Por los años que terminaron el 31 de diciembre de**  
**(cambio porcentual contra año anterior)**

	2003	2002	2001	2000	1999
Ventas Tiendas Totales.....	25.3%	18.7%	19.8%	28.4%	19.2%
Ventas Mismas Tiendas <sup>(1)</sup> .....	8.2%	6.0%	6.4%	13.4%	9.9%
<i>Datos categoría cerveza</i> <b>(porcentaje del total)</b>					
Ventas de cerveza como % de las ventas de las tiendas Oxxo .....	12.8%	13.3%	13.6%	14.0%	14.7%
Ventas de tiendas Oxxo como % del volumen de FEMSA Cerveza .....	5.4%	4.5%	3.9%	3.7%	3.0%

<sup>(1)</sup> El crecimiento en ventas mismas tiendas se calcula al comparar las ventas de las tiendas que estuvieron en operación, por lo menos 13 meses, con las ventas de esas mismas tiendas durante el año anterior.

Cerveza, tarjetas telefónicas, refrescos y cigarrillos, representan los principales productos de venta para las tiendas Oxxo. FEMSA Comercio tiene un contrato de distribución con FEMSA Cerveza. Conforme a este acuerdo, las tiendas de conveniencia Oxxo solamente comercializan las marcas de cerveza producidas por FEMSA Cerveza. Consulte el Capítulo 4. “Administración—Principales Contratos—FEMSA Cerveza”. Antes del 2001, las tiendas Oxxo tenían acuerdos informales con los embotelladores de Coca-Cola, incluyendo los territorios en el centro de México de Coca-Cola FEMSA, para vender solamente sus productos. En el 2001, una cantidad limitada de tiendas Oxxo comenzó a vender productos de Pepsi en algunas ciudades del norte de México, como parte de una estrategia competitiva defensiva.

Aproximadamente un 90% de las tiendas de conveniencia Oxxo es operado por gerentes independientes que son responsables de todos los aspectos relativos al funcionamiento de las tiendas. Los gerentes son agentes a comisión y no son empleados de FEMSA Comercio. Cada gerente de tienda es el patrón legal del personal de la misma. Cada tienda emplea a aproximadamente seis personas. FEMSA Comercio invierte constantemente en personal operativo en sus sitios, con el objeto de promover la lealtad y el servicio al cliente, así como promover una rotación baja de su personal en las tiendas.

#### *Publicidad y Promoción*

Los esfuerzos de FEMSA Comercio en materia de mercadeo incluyen tanto promociones de productos específicos como campañas de publicidad de imagen. Estas estrategias procuran incrementar el tráfico y las ventas de las tiendas así como reforzar el nombre y la posición de mercado de Oxxo.

FEMSA Comercio administra su publicidad en tres niveles según la naturaleza y el alcance de la campaña en cuestión: específico de un local en particular, regional o nacional. Las campañas específicas de las tiendas, así como las campañas regionales, son controladas cuidadosamente para asegurar que se proyecte una imagen coherente con la imagen corporativa general de las tiendas Oxxo y para evitar cualquier conflicto con las campañas nacionales. FEMSA Comercio utiliza primordialmente materiales promocionales en el punto de venta como folletos, volantes y avisos impresos, así como radio para sus campañas de promoción, si bien también usa esporádicamente la televisión para la introducción de nuevos productos y servicios. La imagen y el nombre de la marca de Oxxo se presentan consistentemente en todas las tiendas, cualquiera que sea su ubicación.

## **Inventario y Compras**

FEMSA Comercio ha puesto especial énfasis en mejorar su desempeño operativo. Como parte de estos esfuerzos, FEMSA Comercio sigue invirtiendo en sistemas de manejo de información para mejorar la administración de los inventarios. La recopilación electrónica de datos ha permitido a FEMSA Comercio reducir los niveles promedio de inventario. Las decisiones de reposición de inventarios se llevan a cabo según las necesidades de cada tienda en forma individual.

Consideramos que la escala de operaciones de la cadena Oxxo proporciona a FEMSA Comercio una ventaja competitiva para lograr establecer alianzas estratégicas con sus proveedores. Las ofertas de las categorías generales se determinan a nivel nacional, pero las decisiones de compra se implementan según la naturaleza de la categoría de producto a nivel local, regional o nacional. Dada la fragmentación de la industria detallista mexicana en general, los productores mexicanos de cerveza, refrescos, pan, productos lácteos, botanas, cigarrillos y otros productos de alta frecuencia de consumo han creado sistemas propios de distribución con amplia cobertura de distribución directa. En consecuencia, casi un 78.7% de los productos vendidos por la cadena Oxxo es entregado directamente a las tiendas por los proveedores. Otros productos de vida más prolongada son distribuidos a las tiendas por el sistema de distribución de FEMSA Comercio, que incluye seis bodegas regionales ubicadas en Monterrey, México D.F., Guadalajara, Mexicali, Mérida y León. Los centros de distribución operan una flota de 120 camiones que efectúan entregas a cada tienda aproximadamente cada semana.

## **Estacionalidad**

Las tiendas Oxxo experimentan períodos de gran demanda en diciembre, como resultado de la temporada navideña, y en julio y agosto como resultado del aumento en el consumo de cerveza y refrescos durante los calurosos meses de verano. Noviembre y febrero son generalmente los meses de menores ventas en las tiendas Oxxo. El tiempo más frío en estos meses reduce el tráfico en la tienda y el consumo de bebidas frías.

## **Otras Tiendas**

FEMSA Comercio también opera un número pequeño de tiendas bajo los nombres de Bara, Six y Matador.

## **FEMSA Empaques**

### **Resumen del Negocio**

Nuestras operaciones de empaque son manejadas a través de FEMSA Empaques, cuyas subsidiarias operativas manufacturan y distribuyen una amplia variedad de soluciones de empaque a la industria de bebidas principalmente en México. FEMSA Empaques tiene 12 plantas productivas y 29 centros de servicio distribuidos en México y conduce operaciones a través de las siguientes principales subsidiarias: Famosa, la cual manufactura latas y tapas de aluminio, hermetapas y otras tapas; y Sílices de Veracruz, S.A., a la cual nos referiremos como Sivesa, la cual manufactura botellas de vidrio para bebidas. Así mismo manufacturamos equipo de refrigeración comercial a través de Vendo de México, S.A. de C.V., a la cual nos referiremos como Vendo, materiales de empaque flexible a través de Grafo Regia, S.A. de C.V., a la cual nos referiremos como Grafo Regia, y otros artículos como productos plásticos y químicos. Anunciamos el 23 de octubre del 2003, que FEMSA Empaques podría volverse parte de FEMSA Negocios Estratégicos, a la cual nos referimos como Negocios Estratégicos y el cual coordinaría esfuerzos estratégicos en FEMSA.

## **Estrategias de Negocio**

Dentro del portafolio de negocios de FEMSA, FEMSA Empaques lleva a cabo un papel relevante ya que provee materiales de empaque esenciales, particularmente a nuestras operaciones de bebidas. Hemos determinado que ciertas operaciones dentro de FEMSA Empaques (en específico, botella de vidrio, lata de bebidas, hermetapas tapas y refrigeradores comerciales) son esenciales para nuestros negocios de bebidas. Además, la situación de la industria para algunas de estas operaciones justifica nuestra tenencia de estos negocios para balancear las condiciones de precio y disponibilidad, de manera que aseguremos abastecer adecuadamente a nuestros negocios de bebidas. Por ejemplo, nuestro principal competidor en el mercado nacional de cerveza es también uno de los más grandes productores de empaques en México. Por lo tanto, estamos comprometidos a mantener esas operaciones dentro de nuestra empresa.

Algunas otras operaciones, tales como etiquetas y empaques flexibles, plásticos y productos químicos, enfrentan condiciones más competitivas en sus industrias y son relativamente menos relevantes para nuestras operaciones centrales, por lo que hemos indicado nuestra intención de desprendernos de esos negocios conforme se presenten las oportunidades, aunque no se han establecido los precios, términos y tiempos para estas desinversiones.

El principal objetivo de FEMSA Empaques es proveer a nuestras subsidiarias de cerveza y refrescos con material de empaque de alta calidad a precios competitivos. Para maximizar nuestras operaciones, FEMSA Empaques también provee material de empaque a clientes terceros no afiliados. FEMSA Empaques pone especial atención en reducir los costos a través de una mayor productividad e iniciativas de conservación de recursos, a la vez que ofrece a sus clientes servicios técnicos como forma de asegurar la calidad de la producción y la diferenciación competitiva. También ponemos especial atención en invertir en recursos humanos y bienes de capital para fomentar las reducciones de costos y alentar la competitividad.

## **Clientes**

En el 2003, las ventas a compañías afiliadas representaron el 57.5% de los ingresos totales de FEMSA Empaques los cuales ascendieron a Ps. 7,352 millones. Mientras que las ventas a compañías afiliadas siguen siendo la porción más importante del negocio de FEMSA Empaques, ésta ha aumentado su penetración con terceros no afiliados en los últimos años, para mejorar la utilización de su capacidad y poder seguir reduciendo el costo de los productos de empaque para sus filiales de bebidas.

En la actualidad, entre los principales clientes independientes se cuentan: embotelladoras de Coca-Cola no afiliadas, Casa Pedro Domecq, S.A. de C.V., Compañía Nestlé, S.A. de C.V., Labatt, Miller Brewing Co. y Coors Brewing Company. En el 2003, más del 70.8% de las ventas de hermetapas de FEMSA Empaques fueron vendidas a terceros no afiliados. Adicionalmente, FEMSA Empaques cree que ha desarrollado una presencia significativa en el mercado de exportación. En el 2003, aproximadamente el 12.0% de los ingresos totales fue generado a través de las ventas de exportación.

El cuadro que se presenta a continuación muestra los ingresos de FEMSA Empaques abiertos por producto y categoría de cliente:

<b>FEMSA Empaques—Asignación de Ingresos por Producto y Cliente</b>					
<b>Año que terminó el 31 de diciembre de</b>					
	<b>2003</b>	<b>2002</b>	<b>2001</b>	<b>2000</b>	<b>1999</b>
<i>Categoría de Productos</i>					
Lata de bebidas .....	33.4%	32.7%	32.4%	36.6%	35.8%
Hermetapas .....	10.0	10.5	10.8	10.3	9.0
Botellas de Vidrio .....	20.2	22.0	20.5	19.0	19.9
Refrigeradores Comerciales .....	11.1	9.3	12.4	10.7	8.2
Etiquetas y Empaque Flexible .....	8.0	9.8	9.1	8.6	7.0
Otros <sup>(1)</sup> .....	17.3	15.7	14.8	14.8	20.1 <sup>(2)</sup>
Ingresos Totales .....	<u>100.0%</u>	<u>100.0%</u>	<u>100.0%</u>	<u>100.0%</u>	<u>100.0%</u>
<i>Categorías de Clientes</i>					
<b>Coca-Cola FEMSA</b> .....	17.8%	17.4%	12.9%	14.6%	11.6%
<b>FEMSA Cerveza</b> .....	39.7	40.9	43.5	38.8	40.2
<b>Terceros</b> .....	42.5	41.7	43.6	46.6	48.2
Nacionales .....	30.4	30.6	33.8	36.1	40.2
Exportación .....	12.0	11.1	9.8	10.5	8.0
Ingresos Totales .....	<u>100.0%</u>	<u>100.0%</u>	<u>100.0%</u>	<u>100.0%</u>	<u>100.0%</u>

<sup>(1)</sup> Otros incluye lata de alimentos, productos químicos y productos plásticos.

<sup>(2)</sup> Incluye papel y cartón, los cuales se producían hasta 1999.

### **Inversión en Bienes de Capital**

FEMSA Empaques ha invertido aproximadamente Ps. 1,200 millones en proyectos de mejoras y ampliación a lo largo de los últimos cinco años. Entre estos proyectos resaltan la expansión de la capacidad de producción de latas y sus tapas, y lo más reciente, la reconstrucción de un horno para la fabricación de botellas de vidrio. Creemos que estas inversiones, juntamente con los esfuerzos permanentes por reducir costos y mejorar los procesos operativos, generaron significativas ganancias de productividad a FEMSA Empaques. No obstante, seguimos afirmando que las inversiones actuales y futuras en bienes de capital deben determinarse primeramente en función de las necesidades de envasado de nuestras subsidiarias de bebidas.

### **Principales Productos**

#### **Lata de Bebidas**

Las actividades de FEMSA Empaques en el segmento de latas de bebidas son orientadas en dirección a las industrias de cerveza, refrescos y jugos. La subsidiaria operativa más antigua de FEMSA Empaques, Famosa, fue establecida en 1936 para proveer hermetapas a la Cervecería Cuauhtémoc. En la actualidad, Famosa opera seis líneas de producción, cuatro de las cuales producen el cuerpo de aluminio de la lata de bebida en nuestras plantas de Ensenada y Toluca y dos producen las tapas en nuestra planta de Monterrey. La capacidad anual de producción de cuerpos de latas de las plantas de Ensenada y Toluca es de aproximadamente 3,200 millones de latas de bebida; la capacidad utilizada en el 2003 fue de aproximadamente 97.4%. Las tapas de las latas se fabrican en la planta de Famosa en Monterrey, cuya capacidad anual es de 4,200 millones de unidades y tuvo en el 2003 una utilización promedio de su capacidad instalada de 82.1%.

Creemos que las plantas de producción de Famosa utilizan tecnología de punta. Famosa tiene un contrato de intercambio tecnológico con la empresa Ball Corporation, a la cual nos referiremos como Ball, para el otorgamiento de licencias y licencias recíprocas relacionadas con la tecnología de latas de cerveza y refrescos. Ball reconoce que las plantas de producción de latas de FEMSA Empaques en Ensenada y Monterrey alcanzan el máximo estándar de calidad respecto a las licencias de Ball en el mundo. Véase el Capítulo 4. “Administración—Principales Contratos—FEMSA Empaques—Acuerdo de Licencia de Ball.”

FEMSA Empaques es la empresa más grande en el mercado de latas de bebidas en México, según el volumen de ventas del 2003. La tabla siguiente muestra el volumen de ventas de FEMSA Empaques por categorías de clientes:

#### FEMSA Empaques—Volumen de Lata de Bebidas

	Año que terminó el 31 de diciembre de				
	2003	2002	2001	2000	1999
Volumen de venta de Lata de Bebidas (en millones de unidades) .....	3,231	3,000	2,808	3,001	3,216
Categorías de Clientes: <sup>(1)</sup>					
FEMSA Cerveza .....	46.3%	45.7%	50.5%	44.9%	43.5%
Coca-Cola FEMSA .....	12.0	11.0	6.7	12.6	9.7
Terceros	41.7	43.3	42.8	42.5	46.8
Nacionales .....	23.7	28.9	35.1	33.7	40.6
Exportación .....	18.0	14.4	7.7	8.8	6.2
Volumen Total de Ventas .....	<u>100.0%</u>	<u>100.0%</u>	<u>100.0%</u>	<u>100.0%</u>	<u>100.0%</u>

#### Hermetapas y otras Tapas

Adicional a las tapas de latas de bebida, en el 2003 Famosa opera 10 líneas de producción de hermetapas en Monterrey con una capacidad de producción anual de aproximadamente 16.4 mil millones de hermetapas por año.. La capacidad utilizada en el 2003 fue de aproximadamente el 87.3%.

Los principales clientes de hermetapas y tapa roscas son las industrias nacional e internacional de bebidas. La demanda de hermetapas en México disminuyó debido a los cambios en las opciones de empaque tanto en la industria de la cerveza como del refresco. En respuesta a esta tendencia, FEMSA Empaques agregó en 1998 una unidad de producción de tapas de plástico a sus instalaciones existentes. La actual capacidad instalada de esta unidad es de 1,100 millones de tapas al año. FEMSA Empaques pudo minimizar el impacto de la decreciente demanda de sus afiliadas a través de las ventas a un mayor número de clientes locales y mediante las exportaciones. La demanda de la exportación representó el 58.5% de la producción de hermetapas de FEMSA Empaques en el 2003.

La tabla siguiente muestra el volumen de ventas de hermetapas y otras tapas de FEMSA Empaques por categorías de clientes:

**FEMSA Empaques—Hermetapas y otras Tapas**

	Año que terminó el 31 de diciembre de				
	2003	2002	2001	2000	1999
Volumen de Ventas de Hermetapas y otras Tapas (en millones de unidades).....	14,347	14,287	14,028	13,404	12,765
Categorías de Clientes: <sup>(1)</sup>					
FEMSA Cerveza.....	27.2%	27.4%	27.9%	29.0%	30.9%
Coca-Cola FEMSA.....	4.3	5.6	5.4	5.9	6.0
Terceros .....	68.5	67.0	66.7	65.1	63.1
Nacionales .....	10.0	11.9	15.7	18.9	20.8
Exportación .....	58.5	55.1	51.0	46.2	42.3
Volumen Total de Ventas.....	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**Botellas de Vidrio**

FEMSA Empaques manufactura botellas de vidrio a través de Sivesa, la cual fue fundada en 1948. Sivesa dirige operaciones a través de su planta de producción de vidrio en Orizaba, Veracruz y la decoración de botella en la planta de Nogales, Veracruz. En 1979, el departamento de botellas adquirió la tecnología de “prensado soplado” mediante Hermann Heye, Kommanditgesellschaft, al cual nos referiremos como Vidrio Heye de Alemania, para producir botellas de cerveza de cuello angosto. La planta de producción de vidrio en Orizaba incluye tres hornos para vidrios con una capacidad de producción conjunta de 260,000 toneladas de vidrio por año (el equivalente a 1,300 millones de botellas). Al 31 de diciembre del 2003, la capacidad utilizada de la empresa era de aproximadamente 80.4%.

En el pasado, toda la producción de Sivesa se vendía a FEMSA Cerveza y Coca-Cola FEMSA. Sin embargo, en los últimos años de 1990 Sivesa comenzó a vender botellas a clientes locales independientes debido a una reducción de compra de botellas de vidrio de parte de Coca-Cola FEMSA como consecuencia del rápido cambio hacia presentaciones de PET no retornables en el mercado mexicano. La reducción en el volumen de ventas de botellas de vidrio durante 1999 y 2000 reflejó este cambio en la mezcla de presentaciones. En los años 2001 y 2002, esta tendencia se revirtió ya que Coca-Cola FEMSA incrementó su demanda de botellas de vidrio al introducir la presentación en botella no retornable de ocho onzas Coca-Cola. En el 2003, aún cuando se incrementó el volumen a cerveza, este no compensó la caída en volumen a clientes nacionales terceros y a Coca Cola FEMSA.

Durante el 2003, Sivesa vendió el 74.5% de su producción a FEMSA Cerveza y 19.5% a Coca-Cola FEMSA. Los porcentajes mencionados cubrieron el 100% de las botellas utilizadas por FEMSA Cerveza y aproximadamente el 95% de las botellas utilizadas por Coca-Cola FEMSA.

La tabla siguiente muestra el volumen de ventas de botellas de vidrio de FEMSA Empaques por categorías de clientes:

#### FEMSA Empaques—Botellas de Vidrio

	Año que terminó el 31 de diciembre de				
	2003	2002	2001	2000	1999
Volumen de Ventas de Botellas de Vidrio (en millones de unidades) .....	1,034	1,053	972	790	856
Categorías de Clientes:					
FEMSA Cerveza .....	74.5%	68.2%	59.8%	69.6%	73.4%
Coca-Cola FEMSA .....	19.5	21.0	8.6	3.5	2.2
Terceros	6.0	10.8	31.6	26.9	24.4
Nacionales .....	3.9	9.8	26.6	21.2	21.5
Exportación.....	2.1	1.0	5.0	5.7	2.9
Volumen Total de Ventas .....	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

#### Otros

FEMSA Empaques manufactura refrigeradores comerciales a través de Vendo y etiquetas y empaques flexibles a través de Grafo Regia. Vendo comenzó sus actividades en la Ciudad de México en 1941, produce refrigeradores comerciales horizontales y verticales para la industria de los refrescos, de la cerveza y alimenticia. En el 2003, Vendo vendió aproximadamente 101,415 refrigeradores, de los cuales el 74.9% fue vendido a las afiliadas. En el 2003 Grafo Regia, la cual comenzó sus operaciones en 1954, tiene sus instalaciones en Monterrey y tiene una capacidad de producción de 13,500 toneladas de empaques flexibles por año. En el 2003, Grafo Regia operó al 88.5% de su capacidad.

Durante el 2003, Grafo Regia vendió el 60.0% de la producción de etiquetas a FEMSA Cerveza y el 25.8% Coca-Cola FEMSA. Los clientes independientes representaron el 14.2% restante de la producción del 2003.

Consideramos que el crecimiento de Vendo y Grafo Regia continuará reflejando la estrategia de comercialización de FEMSA Cerveza y Coca-Cola FEMSA.

## Ubicación de las Plantas

El siguiente mapa muestra dónde están ubicadas las principales plantas de producción de FEMSA Empaques:

### FEMSA Empaques-Ubicación de Plantas al 31 de Diciembre del 2003



## Materias Primas

Las principales materias primas utilizadas por FEMSA Empaques son aluminio, acero, papel, láminas de aluminio, arena de sílice, sosa y polietileno. La integración de FEMSA Empaques en el área de la arena de sílice es vertical, y la mina de arena de sílice de FEMSA Empaques está en condiciones de satisfacer sus propias necesidades. Con excepción del aluminio, todos estos productos se obtienen de diversas fuentes nacionales e internacionales. FEMSA Empaques compra el aluminio y el acero directamente a proveedores calificados conforme a contratos. Por lo general, tales contratos se celebran por plazos de seis meses a un año y especifican los precios libre-a-bordo en plantas de FEMSA Empaques. Empresas tales como Alcoa, Nittetsu-Shoji, Alcan, CSN y Rasselstein han sido seleccionadas como proveedores calificados.

FEMSA Empaques compra el polietileno a Petróleos Mexicanos, al cual nos referiremos como PEMEX y algunos otros proveedores.

### **Estacionalidad**

La demanda de productos de FEMSA Empaques está estrechamente vinculada con la demanda de la industria de la bebida. Sin embargo, como proveedor de esta industria, los períodos de demanda pico de FEMSA Empaques generalmente preceden a las temporadas pico de demanda de bebidas.

### **Otros Segmentos de Negocio**

FEMSA Logística, S.A. de C.V., a la cual nos referiremos como FEMSA Logística provee servicios de logística a Coca-Cola FEMSA, FEMSA Empaques y a ciertos clientes externos que abastecen o participan directamente en la industria mexicana de bebidas o bien en otras industrias. Logística provee apoyo logístico a la cadena de abastecimiento de sus clientes, comenzando con el suministro de materias primas a los centros de producción y culminando con la distribución de productos terminados, incluida la administración de los servicios de los transportistas y otros servicios de la cadena de abastecimiento. Antes del 1° de enero del 2003, reportábamos Logística como un segmento de negocios separado, que incluía a Logística CCM, S.A. de C.V., a la cual nos referiremos como Logística CCM, que proveía servicios de logística a FEMSA Cerveza. Al 1° de enero del 2003, Logística CCM se fusionó con FEMSA Cerveza, y comenzamos a reportar Logística como parte de nuestros otros segmentos de negocio

Perfil Corporativo, S.A. de C.V., a la cual nos referiremos como Perfil Corporativo, es dueña de las marcas Mundet de refrescos y de cierto equipo para la elaboración de concentrado.

FEMSA Servicios emplea a todo nuestro personal corporativo, incluyendo las áreas de finanzas, contabilidad corporativa, impuestos, legal, planeación, recursos humanos y auditoría interna. FEMSA Servicios dirige, controla, supervisa, y evalúa las operaciones de nuestras Compañías Subtenedoras.

FEMSA Cerveza, FEMSA Empaques y FEMSA Comercio pagan servicios administrativos a Emprex como contraprestación por los servicios prestados por FEMSA Servicios. Además, tanto FEMSA Cerveza como Coca-Cola FEMSA han celebrado contratos de servicios con FEMSA Servicios en virtud de los cuales pagan cierta cantidad por servicios específicos.

### **Descripción de Propiedad, Planta y Equipo**

Al 31 de diciembre del 2003 éramos propietarios de todas nuestras instalaciones de producción y de la gran mayoría de las bodegas y centros de distribución. Las propiedades consisten principalmente de instalaciones de producción y distribución de cerveza, bebidas sin alcohol y operaciones de empaque, y espacio de oficinas. Además, FEMSA Comercio es propietaria de aproximadamente 10% de los locales comerciales de Oxxo, mientras que las otras tiendas están ubicadas en propiedades arrendadas con contratos a largo plazo con terceros.

La siguiente tabla indica la ubicación, uso principal y área de producción de nuestras instalaciones de producción y el subsidiario directo de la Compañía Subtenedora que es propietaria de tales facilidades:

**Instalaciones de producción de la compañía  
al 31 de diciembre del 2003**

<b>Compañía Subtenedora y subsidiaria</b>	<b>Ubicación</b>	<b>Uso principal</b>	<b>Área de Producción (miles de metros cuadrados)</b>
<b>FEMSA Cerveza</b>			
	Monterrey, Nuevo León.....	Cervecería	90
	Tecate, Baja California Norte .....	Cervecería	374
	Navojoa, Sonora.....	Cervecería	97
	Toluca, Estado de México.....	Cervecería	209
	Guadalajara, Jalisco .....	Cervecería	463
	Orizaba, Veracruz .....	Cervecería	246
<b>Coca-Cola FEMSA</b>			
México	San Cristobal de las Casas, Chiapas .....	Embotellado de refrescos	24
	Cedro, Distrito Federal .....	Embotellado de refrescos	18
	Cuautitlán, Estado de México .....	Embotellado de refrescos	35
	Los Reyes la Paz, Estado de México .....	Embotellado de refrescos	28
	Toluca, Estado de México .....	Embotellado de refrescos	280
	Celaya, Guanajuato.....	Embotellado de refrescos	87
	León, Guanajuato.....	Embotellado de refrescos	38
	Morelia, Michoacán.....	Embotellado de refrescos	50
	Juchitán, Oaxaca .....	Embotellado de refrescos	27
	Ixtacomitán, Tabasco .....	Embotellado de refrescos	90
	Apizaco, Tlaxcala .....	Embotellado de refrescos	80
	Coatepec, Veracruz.....	Embotellado de refrescos	96
Guatemala	Guatemala City .....	Embotellado de refrescos	46
Nicaragua	Managua .....	Embotellado de refrescos	59
Costa Rica	San José .....	Embotellado de refrescos	52
Panamá	Panamá City.....	Embotellado de refrescos	29
Colombia	Barranquilla .....	Embotellado de refrescos	27
	Bogotá Norte.....	Embotellado de refrescos	89
	Bucaramanga .....	Embotellado de refrescos	27
	Cali.....	Embotellado de refrescos	88
	Manantial .....	Embotellado de refrescos	33
	Medellín.....	Embotellado de refrescos	44
Venezuela	Antimano .....	Embotellado de refrescos	14
	Barcelona .....	Embotellado de refrescos	141
	Calabozo .....	Embotellado de refrescos	70
	Maracaibo .....	Embotellado de refrescos	34
	Maracay .....	Embotellado de refrescos	31
	Valencia .....	Embotellado de refrescos	91
Brasil	Campo Grande .....	Embotellado de refrescos	36
	Jundiá .....	Embotellado de refrescos	191

	Mogi das Cruzes .....	Embotellado de refrescos	95
Argentina	Alcorta .....	Embotellado de refrescos	73
<b>FEMSA Empaques</b>			
	Monterrey, Nuevo León.....	Tapas de botellas y de latas	33
	Ensenada, Baja California Norte.....	Latas para bebida	22
	Toluca, Estado de México.....	Latas para bebida	51
	Orizaba, Veracruz .....	Botellas de vidrio	25
	Nogales, Veracruz.....	Decoración de botellas	7
	Acayucan, Veracruz.....	Mina de arena sílica	26
	San Juan del Río, Querétaro.....	Equipo de refrigeración	23

## Inversiones y Desinversiones en Activo Fijo

Nuestras erogaciones de capital consolidadas para los años finalizados el 31 de diciembre del 2003, 2002 y 2001 fueron de Ps. 6,789 millones, Ps. 5,780 millones y Ps. 5,531 millones, respectivamente y fueron en su mayor parte financiadas por efectivo generado de las operaciones de nuestras subsidiarias. Estas cantidades fueron invertidas de la siguiente manera:

### Inversiones de Capital

<i>En millones de pesos mexicanos</i>	<b>Año finalizado el 31 de diciembre de</b>		
	<b>2003</b>	<b>2002</b>	<b>2001</b>
Coca-Cola FEMSA.....	Ps. 1,910	Ps. 1,410	Ps. 1,000
FEMSA Cerveza.....	3,246	3,292	3,674
FEMSA Comercio.....	1,210	857	638
FEMSA Empaques.....	376	255	95
Otros.....	47	(34)	124
Total.....	<u>Ps. 6,789</u>	<u>Ps. 5,780</u>	<u>Ps. 5,531</u>

### Coca-Cola FEMSA

Durante el 2003, la inversión en activos fijos de Coca-Cola FEMSA se enfocó en la integración de sus nuevos territorios, estableciendo equipos de refrigeración a detallistas e inversiones en botellas y cajas retornables, incrementando las eficiencias de operación en las plantas, mejorando las eficiencias de su infraestructura de distribución y avances en tecnología de la información. Inversiones en activos fijos en México acumularon Ps. 1,431 millones y suman la mayor parte de lo que se invirtió en Coca-Cola FEMSA.

### FEMSA Cerveza

#### *Producción*

Durante el 2003, FEMSA Cerveza invirtió aproximadamente Ps. 783 millones en sus instalaciones de producción, de los cuales Ps. 627 millones se destinaron al reemplazo y modernización de equipos y alrededor de Ps. 145 millones a proyectos de ampliación de las instalaciones. Los principales proyectos de ampliación tuvieron lugar en la cervecería de Navojoa. La capacidad instalada mensual de FEMSA Cerveza al 31 de diciembre del 2003 era de 2.7 millones de hectolitros, equivalente a una capacidad instalada anual de 32.5 millones de hectolitros.

#### *Distribución*

En el 2003, FEMSA Cerveza invirtió Ps. 258 millones en su red de distribución. Aproximadamente Ps. 163 millones de este monto se invirtió en el reemplazo de flota de distribución, Ps. 20 millones en terrenos, edificios y mejoras a propiedades arrendadas destinadas a distintas funciones de distribución, Ps. 32 millones en equipos de oficina para las unidades de distribución, y los Ps. 43 millones restantes en otros proyectos relacionados a las funciones de distribución.

#### *Inversiones de mercado*

Durante el 2003, FEMSA Cerveza invirtió alrededor de Ps. 2,200 millones en actividades relacionadas con el mercado y el apoyo a las marcas en el mercado interno. Un importante monto de estas inversiones se destinó a acuerdos con comercios detallistas para la venta y promoción de nuestros productos y apoyo comercial a distribuidores propios e independientes. Las inversiones en los acuerdos con comercios detallistas de un plazo mayor al año se capitalizan y amortizan durante la vigencia del contrato. En términos generales, los acuerdos con comercios detallistas de FEMSA Cerveza se celebran por un período de tres a cuatro años.

Otras inversiones de mercado incluyen: la compra de equipos de refrigeración, hieleras, muebles de plástico y otros artículos promocionales. Estos artículos se colocan en los comercios detallistas para que puedan ofrecer un mejor servicio al cliente y para fomentar la imagen y perfil de las marcas de FEMSA Cerveza.

### **FEMSA Comercio**

La principal actividad de inversión de FEMSA Comercio es la construcción y apertura de tiendas nuevas. Durante el 2003, FEMSA Comercio abrió 582 tiendas nuevas netas de Oxxo. El monto invertido en el 2003 y destinado a la inauguración de nuevas tiendas y a mejoras en las propiedades arrendadas ascendió a Ps. 1,105 millones. Además Ps. 76 millones en la plataforma de ERP.

### **FEMSA Empaques**

En el 2003, FEMSA Empaques invirtió un total de Ps. 376 millones, de los cuales Ps. 225 millones se utilizaron para la reconstrucción de un horno de botellas de vidrio. Adicionalmente las inversiones en plantas de productos metálicos, que incluyen latas de aluminio y hermetapas, ascendieron a Ps. 76 millones, destinados principalmente a mejoras en las plantas y reemplazo de equipos.

## **Asuntos Regulatorios**

### **Legislación sobre la Competencia**

La Ley Federal de Competencia Económica entró en vigencia el 22 de junio de 1993. La Ley Federal de Competencia Económica y el Reglamento de la Ley Federal de Competencia Económica, vigente desde el 9 de marzo de 1998, regulan a los monopolios y las prácticas monopólicas y exigen la aprobación del gobierno mexicano para ciertas fusiones y adquisiciones. La Ley Federal de Competencia somete además a las operaciones de ciertas compañías mexicanas, incluyendo la nuestra, a un control reglamentario. Además, el Reglamento de la Ley Federal de Competencia prohíbe a los miembros de cualquier asociación comercial el concertar acuerdos relativos al precio de sus productos. La gerencia estima que estamos actualmente en cumplimiento con todos los aspectos materiales respecto a la legislación de competencia Mexicana.

En México y en algunos otros países en los cuales operamos, estamos involucrados en procedimientos en curso relacionados a la competencia económica. Creemos que el resultado de estos procedimientos no tendrá un efecto material adverso en nuestra situación financiera. Consulte Capítulo 2. “La Compañía-Procedimientos Legales-FEMSA Cerveza-Procedimientos ante la Comisión Federal de Competencia” y Capítulo 2. “La Compañía-Procedimientos Legales-Coca-Cola FEMSA-Procedimientos ante la Comisión Federal de Competencia.”

### **Asuntos Ambientales**

En todos los países en donde operamos, nuestros negocios están sujetos a leyes y reglamentos federales y estatales relacionadas con la protección del medio ambiente. Hemos gastado, y podremos ser requeridos en el futuro, de fondos para el cumplimiento con, y remedio bajo las leyes y reglamentos ambientales locales. Actualmente, no creemos que dichos costos vayan a tener un efecto material adverso en nuestros resultados de operación o situación financiera. Sin embargo, debido a que las leyes y reglamentos ambientales y su cumplimiento se están convirtiendo incrementalmente más rigurosos en nuestros territorios, y existe un aumento en el conocimiento por parte de las autoridades locales por estándares ambientales más altos en los países que operamos, cambios en reglamentos actuales pueden resultar en aumentos en los costos, los cuales pueden tener un efecto material adverso en nuestros futuros resultados de operación o situación financiera. La gerencia no tiene conocimiento de cambios pendientes en reglamentos que pudieran requerir remedio adicional en inversión en activo fijo en un monto significativo.

*México.* Nuestras operaciones en México están sujetas a las leyes y reglamentaciones federales y estatales para la protección del medio ambiente. La principal legislación es la Ley General de Equilibrio Ecológico y Protección al Ambiente (o Ley Federal General del Ambiente), la Ley General para la Prevención y Gestión Integral de los Residuos, las cuales se aplican bajo la competencia de la Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca (“SEMARNAP”). La SEMARNAP puede entablar procedimientos administrativos y penales contra las empresas que violen las leyes ambientales, y también está facultada para clausurar las plantas que las incumplan. Bajo la ley mexicana, las reglas han sido promulgadas a lo que le concierne al agua, aire y ruido de la población y sustancias peligrosas. En particular, las leyes y reglamentaciones ambientales de México exigen a las empresas mexicanas que presenten informes periódicos con respecto a las emisiones de desechos y sustancias peligrosas al aire y al agua, y establecen normas para las descargas de aguas residuales que se aplican a sus operaciones. También estamos sujetos a ciertas restricciones mínimas aplicables a las operaciones de los camiones de entrega de productos en México D.F. Hemos implementado diversos programas destinados a facilitar el cumplimiento de las normas sobre aire, desechos, ruido y energía actualmente aplicables conforme a las reglamentaciones ambientales federales y estatales, incluido un programa para instalar convertidores catalíticos y gas líquido de petróleo en los camiones de entrega para nuestras operaciones en México D.F.

Adicionalmente, estamos sujetos a la Ley Federal de Derechos, también aplica bajo la competencia de SEMARNAP. Adoptada en enero de 1993, la ley dispone que a las plantas localizadas en México D.F. que utilicen pozos de agua como fuente en los requerimientos de agua deberán pagar derechos a la ciudad por la descarga de aguas residuales en el drenaje. En 1995, autoridades municipales comenzaron a hacer pruebas sobre la calidad de la descargada de aguas residuales y a imponer una cuota adicional a las plantas, por medidas que excedan ciertas normas publicados por la SEMARNAP.

*Centroamérica.* Las operaciones de Coca-Cola FEMSA en Centroamérica esta sujetas a diversas leyes y reglamentos federales, estatales y municipales relacionadas con la protección al medio ambiente, las cuales han sido aplicadas en los últimos diez años, debido a que ha aumentado el conocimiento en esta región sobre la protección al medio ambiente y desechos de materiales peligrosos y tóxicos. En algunos países de Centroamérica, Coca-Cola FEMSA se encuentra en el proceso de traer sus operaciones a cumplimiento con las nuevas leyes ambientales. Por ejemplo, en Nicaragua Coca-Cola FEMSA está en la fase final de la construcción de una planta tratadora de aguas localizada en su planta embotelladora en Managua. También, Las operaciones de Coca-Cola FEMSA en Costa Rica han participado en un esfuerzo conjunto junto con las divisiones locales de The Coca-Cola Company llamado Proyecto Planeta para la colección y reciclaje de botellas de plástico no-retornables.

*Colombia.* Las operaciones de Coca-Cola FEMSA en Colombia están sujetas a diversas leyes y reglamentos federales y estatales Colombianas relacionadas con la protección del medio ambiente y el desecho de materiales peligrosos y tóxicos. Estas leyes incluyen el control de emisiones atmosféricas y limitaciones estrictas en el uso de clorofluorocarbonos. Coca-Cola FEMSA también esta involucrada en campañas nacionales para la colección y reciclaje de botellas de vidrio y plástico.

*Venezuela.* Las operaciones de Coca-Cola FEMSA en Venezuela están sujetas a diversas leyes y reglamentos federales, estatales y municipales relacionadas con la protección al medio ambiente. Las leyes más relevantes sobre la materia son la Ley Orgánica del Ambiente, la Ley Sobre Sustancias, Materiales y Desechos Peligrosos y la Ley Penal del Ambiente. Desde la aplicación de la Ley Orgánica del Medio Ambiente en 1995, la subsidiaria de Coca-Cola FEMSA en Venezuela ha presentado a las autoridades competentes planes para traer ciertas de sus instalaciones de producción y centros de distribución a cumplimiento con la ley. Mientras las leyes proporcionan ciertos periodos de gracia para el cumplimiento con las nuevas normas ambientales, Coca-Cola FEMSA ha tenido que ajustar algunos de sus calendarios originalmente propuestos presentados a las autoridades, debido a retrasos en el cumplimiento de algunos de estos proyectos.

*Brasil.* Las operaciones de Coca-Cola FEMSA en Brasil están sujetas a diversas leyes y reglamentos federales, estatales y municipales relacionadas con la protección al medio ambiente. Entre las leyes y reglamentos más relevantes están aquellas que tratan sobre la emisión de gases tóxicos y peligrosos, los cuales imponen sanciones, como multas, clausura e instalaciones o cargos criminales dependiendo del nivel de incumplimiento.

La planta de producción de Coca-Cola FEMSA localizada en Jundiaí ha sido reconocida por las autoridades Brasileñas por su cumplimiento con los reglamentos ambientales y por tener normas superiores a aquellas impuestas por la ley. La planta ha sido certificada por ISO 9000 desde marzo de 1995 y por ISO 14001 desde marzo de 1997.

*Argentina.* Nuestras operaciones en Argentina están sujetas a las leyes federales y provinciales de Argentina destinadas a proteger el medio ambiente. Las más significativas de estas normas son las que se refieren a las descargas de aguas residuales, que se aplican dentro del ámbito de la Secretaría de Recursos Naturales y Ambiente Humano y la Secretaría de Política Ambiental para la provincia de Buenos Aires. La planta de Coca-Cola FEMSA Buenos Aires instalada en Alcorta cumple y se encuentra en cumplimiento con las normas de descarga de aguas residuales.

### **Ley sobre el Suministro de Agua**

FEMSA Cerveza y Coca-Cola FEMSA compran agua directamente a las compañías de agua municipales y extraen agua de sus propios pozos conforme a concesiones otorgadas por el gobierno mexicano por medio de la Comisión Nacional del Agua en una base de planta por planta. La utilización de aguas en México se rige primordialmente por la Ley de Aguas Nacionales de 1992 (incluyendo los reglamentos emitidos posteriormente, la “Ley de Aguas de 1992”), que creó la Comisión Nacional del Agua, a la cual se encomendó supervisar la utilización del sistema hídrico nacional. Conforme a la Ley de Aguas de 1992, concesiones para la utilización de un volumen específico de aguas subterráneas o superficiales generalmente duran periodos de cinco, diez o quince años, según las reservas de agua subterránea de cada región de acuerdo a las proyecciones de la Comisión Nacional del Agua. Los concesionarios pueden solicitar la prórroga de los plazos de concesión al vencimiento. El gobierno mexicano está habilitado para reducir el volumen de agua subterránea o superficial concedido para su uso a un concesionario en función del volumen que el concesionario no utilice durante tres años consecutivos. Nuestra gerencia considera que cumplimos los términos de las concesiones vigentes y que éstas satisfacen nuestras necesidades actuales de agua en México. Sin embargo, no podemos garantizar que haya agua en cantidades suficientes para satisfacer las necesidades futuras de producción.

Actualmente no requerimos de algún permiso para obtener aguas en nuestros demás territorios. En Nicaragua, Costa Rica y en algunas plantas en Colombia, somos propietarios de pozos de agua privados. En Argentina, obtenemos el agua de Aguas Argentinas, una concesionaria privada del gobierno argentino. En el resto de nuestros territorios, obtenemos el agua de agencias gubernamentales o de municipalidades. En los pasados cinco años no hemos tenido escasez de agua en cualquiera de nuestros territorios, aunque no podemos garantizar que haya disponibilidad suficiente de agua para cubrir las necesidades futuras de producción o que reglamentos adicionales relacionados con la utilización del agua no vayan a ser adoptados en un futuro.

### **Procedimientos Judiciales, Administrativos o Arbitrales**

Nosotros somos parte de diversos procedimientos legales en el curso habitual de los negocios. Además de los revelados en el presente documento, no participamos actualmente en ningún proceso de litigio o arbitraje, incluyendo los que están en trámite o cuya tramitación posible es conocida por nosotros, que consideramos que tendrán, ha tenido, un efecto negativo material sobre nuestra Compañía. Otros procedimientos legales que están pendientes en contra o que nos involucre a nosotros y a nuestras subsidiarias son incidentales a nuestro y sus negocios. Consideramos que la última disposición de dichos otros procedimientos individualmente o en una base conjunta no tendrá un efecto material adverso en nuestra situación financiera o resultados e operación consolidados.

### **FEMSA**

*Procedimientos Fiscales.* Derivado de los ajustes en el impuesto al activo consolidado derivado del incremento en la tenencia accionaria en las compañías subsidiarias durante 1998 y 1999, calculamos un saldo a favor por este concepto y se solicitó su devolución. Se obtuvo decisión favorable en un juicio de amparo, las autoridades fiscales han apelado la decisión, y el procedimiento sigue vigente. A diciembre 31 del 2003, la cantidad a recibir fue aproximadamente Ps. 218 millones.

## Coca-Cola FEMSA

### México

*Procedimientos Fiscales.* Durante 2002, Coca-Cola FEMSA inició una demanda de amparo con relación al impuesto especial sobre productos y servicios o IEPS causado sobre inventarios de productos elaborados con jarabe de maíz de alta fructuosa. Adicionalmente, durante el 2003, Coca-Cola FEMSA incluyó en su demanda amparo el IEPS causado a refrescos carbonatados producidos con edulzantes sin contenido de azúcar. En noviembre 21 del 2003, Coca-Cola FEMSA obtuvo resolución favorable por su demanda interpuesta en el 2002 y durante 2004 espera recibir de las autoridades el IEPS pagado durante 2002, incluyendo intereses devengados. Una demanda de amparo relacionada con el IEPS pagado también ha sido iniciada, y la administración y asesor legal de Coca-Cola FEMSA consideran que es altamente probable que obtendrá otra resolución favorable.

*Procedimientos ante la Comisión Federal de Competencia.* Durante mayo del 2000, la Comisión Federal de Competencia en México a la cual nos referiremos como Comisión Federal de Competencia de conformidad con una queja presentada por PepsiCo y ciertos de sus embotelladores en México, inició una investigación sobre las prácticas de ventas de The Coca-Cola Company y sus embotelladores. En noviembre del 2000, en una decisión preliminar y en febrero del 2002, mediante una resolución definitiva, la Comisión Federal de Competencia determinó que The Coca-Cola Company y sus embotelladores estuvieron envueltos en prácticas monopólicas con respecto a los acuerdos de exclusividad con ciertos detallistas. La Comisión Federal de Competencia no impuso ninguna multa, pero ordenó a The Coca-Cola Company y sus embotelladores, incluyendo Coca-Cola FEMSA, a abstenerse de entrar dentro de cualquier acuerdo de exclusividad con detallistas. Coca-Cola FEMSA, junto con otros embotelladores Coca-Cola, apelaron la resolución ofrecida en febrero del 2002 por medio de un Recurso de Revisión, el cual fue presentado ante la Comisión Federal de Competencia. La Comisión Federal de Competencia confirmó su resolución original y emitió una resolución confirmatoria en julio del 2002. Coca-Cola FEMSA y sus subsidiarias operadoras Mexicanas apelaron esta resolución ante los tribunales competentes iniciando varios juicios de amparo, los cuales son apelaciones basadas en violaciones a los derechos constitucionales, y obtuvieron resoluciones favorables. De acuerdo a estas decisiones, la resolución fue declarada nula y sin validez y se le ordenó a la Comisión Federal de Competencia emitir una nueva resolución modificando su determinación en que The Coca-Cola Company y sus embotelladores estaban involucrados en transacciones monopólicas.

En un proceso distinto, en el 2003, Coca-Cola FEMSA, The Coca-Cola Company y ciertos embotelladores de Coca-Cola fueron requeridos por la Comisión Federal de Competencia a entregar cierta información de conformidad con una nueva investigación iniciada por la Comisión Federal de Competencia. Coca-Cola FEMSA obtuvo ordenes judiciales en contra en las ordenes de la Comisión Federal de Competencia para entregar la información solicitada.

### Centroamérica

*Procedimientos ante Competencia de Costa Rica y Panamá.* Durante agosto del 2001 la Comisión para Promover la Competencia en Costa Rica a la cual nos referiremos como Comisión de Competencia de Costa Rica, de conformidad con una denuncia presentada por PepsiCo y su embotellador en Costa Rica inicio una investigación sobre las practicas de ventas de The Coca-Cola Company y la subsidiaria de Coca-Cola FEMSA en Costa Rica por presuntas prácticas monopólicas en el canal de distribución a detallistas, incluyendo ventas obtenidas por medio de acuerdos de exclusividad. A pesar de que no podemos dar seguridades de que alguna acción sea tomada, no consideramos que el resultado de este asunto, aun cuando se resuelva en contra de Coca-Cola FEMSA, afecte de manera sustancial en su situación financiera o en los resultados de operación. La subsidiaria de Coca-Cola FEMSA en Costa Rica se ha defendido enérgicamente durante el proceso y está anticipando una decisión de la Comisión de Competencia de Costa Rica en cualquier momento.

Durante el 2002, Refrescos Nacionales, S.A., el embotellador de Pepsi en Panamá, inicio una acción legal en contra de la subsidiaria operadora de Coca-Cola FEMSA en Panamá, basada en presuntas prácticas monopólicas en el canal de distribución a detallistas por medio de la implementación de acuerdos de exclusividad, que supuestamente han causado perdidas financieras y de ventas sustanciales para el demandante. Coca-Cola FEMSA considera que este proceso no tiene soporte legal y tiene el propósito de defenderse enérgicamente en este asunto.

## Colombia

*Procedimientos laborales.* Durante julio del 2001, unos sindicatos y varios individuos de la República de Colombia presentaron una demanda en el Tribunal de Distrito de los Estados Unidos correspondiente al Distrito Sureste de Florida en contra de ciertas subsidiarias de Coca-Cola FEMSA. En la denuncia, los demandantes alegaron que las subsidiarias de Coca-Cola FEMSA adquiridas en la adquisición de Panamco se encuentran envueltas en actos ilegales en contra del sindicato y sus miembros en Colombia, incluyendo secuestro, tortura, amenazas de muerte e intimidación. La denuncia alega demandas bajo las leyes denominadas U.S. *Alien Tort Claims Act*, *Torture Victim Protection Act*, *Racketeer Influenced and Corrupt Organizations Act* y la ley estatal sobre agravios y busca daños y perjuicios por más de US\$ 500 millones, incluyendo daños triplicados y punitivos y el costo de la demanda, incluyendo honorarios de los abogados. Coca-Cola presentó un incidente para desechar la demanda por falta de materia y jurisdicción personal. Coca-Cola FEMSA considera que esta demanda no tiene soporte legal y es su propósito defenderse enérgicamente en este asunto.

## Venezuela

*Procedimientos Fiscales.* En 1999, la subsidiaria de Coca-Cola FEMSA en Venezuela recibió una notificación de ciertos requerimientos fiscales confirmada por las autoridades fiscales de Venezuela. Esta subsidiaria ha presentado los recursos apropiados en contra de estos requerimientos a nivel administrativo así como a nivel judicial. Estos requerimientos actualmente suman un total de US\$ 23 millones. Coca-Cola FEMSA tiene ciertos derechos de indemnización de Venbottling Holding, Inc., un ex accionista de Panamco, y de Coca-Cola Company por una porción sustancial de dichos requerimientos. Basados en el análisis que Coca-Cola FEMSA ha realizado con respecto a estos requerimientos, así como a la estrategia de defensa que ha desarrollado, Coca-Cola FEMSA no considera que la decisión final de estos casos tendrán un efecto sustancial adverso en su situación financiera o resultados de operación.

*Procedimientos Laborales y distribución.* Desde 1999, un grupo de distribuidores independientes de la subsidiaria de Coca-Cola FEMSA en Venezuela inició un proceso para incorporar un sindicato de distribuidores. Como resultado, estos distribuidores pueden, entre otras cosas, individualmente demandar ciertos derechos laborales y de retiro en contra de esta subsidiaria. Desde que inicio el proceso de incorporación, Coca-Cola FEMSA se ha opuesto enérgicamente a su creación por todos los medios legales. En febrero del 2000, la subsidiaria de Coca-Cola FEMSA en Venezuela presentó un recurso de nulidad en contra de la solicitud de incorporación del sindicato, así como también la solicitud de una orden judicial ante la Suprema Corte de Venezuela. En septiembre del 2001, la Suprema Corte de Venezuela rindió su opinión confirmando la incorporación del sindicato, pero retuvo la concesión de cualquier derecho laboral específico a los miembros del sindicato distinto al derecho de ser sindicalizado. Para obtener derechos laborales específicos, el sindicato, o sus miembros, tendrán que solicitar y obtener de un tribunal una determinación de que los miembros de dicho sindicato son considerados trabajadores de conformidad con las leyes laborales de Venezuela, y posteriormente demandar en contra de la subsidiaria de Coca-Cola FEMSA en Venezuela el pago de dichos beneficios y derechos incluyendo pagos retroactivos. Al conocimiento de Coca-Cola FEMSA, ni el sindicato ni cualquiera de los miembros individuales han iniciado ningún proceso con el objetivo de obtener dicha decisión del tribunal, aunque ciertos miembros del sindicato han amenazado con dicha acción.

Desde el 2001, (después de dos decisiones presentadas durante 2000 y 2001 por parte de la Suprema Corte de Venezuela contra afiliadas de Empresas Polar, S.A., donde la Suprema Corte encontró en cada uno de aquellas casos que la relación entre las afiliadas de Empresas Polar, S.A. y aquellos distribuidores específicos fue una relación de naturaleza laboral y no de naturaleza comercial) la subsidiaria de Coca-Cola FEMSA en Venezuela ha sido sujeta de numerosas demandas por parte de distribuidores anteriores (incluyendo exmiembros del sindicato de distribuidores) demandando presuntos derechos de retiro y laborales que se les debían al tiempo de la terminación de su relación con nosotros. Al 31 de diciembre del 2003, la subsidiaria de Coca-Cola FEMSA en Venezuela fue sujeta a diversos juicios presentados por distribuidores anteriores por un monto total de aproximadamente U.S.\$31 millones. A pesar del número de demandas y los montos involucrados la mayoría de estas demandas han sido presentadas por distribuidores anteriores que han celebrado contratos de salida con la subsidiaria de Coca-Cola FEMSA en Venezuela al tiempo de la terminación, y por lo tanto Coca-Cola FEMSA considera que no tienen más derechos para demandas adicionales, o que son demandas que han sido presentadas posteriores al vencimiento del estatuto de prescripción. También hay juicios presentados por personas que nunca han tenido relación alguna de

distribución o laboral con Coca-Cola FEMSA, los cuales Coca-Cola FEMSA considera que no tienen fundamento legal. Desde que se rindieron las decisiones por parte de la Suprema Corte durante el 2000 y 2001 contra las afiliadas de Empresas Polar, S.A., la Suprema Corte, durante 2002 y 2003, ha revisado sus criterios para determinar una relación laboral con respecto a una relación comercial. Coca-Cola FEMSA considera, en base a las nuevas decisiones tomadas por la Suprema Corte, así como también basadas en el análisis individual de cada demanda, que estas demandas no tienen fundamento legal y que tiene el propósito de defenderse enérgicamente contra ellas.

## **FEMSA Cerveza**

*Procedimientos Fiscales.* Se encuentran pendientes asuntos fiscales ante las autoridades fiscales Mexicanas relacionados con exportación a países considerados como paraísos fiscales bajo las leyes Mexicanas por el monto de Ps. 67.6 millones. FEMSA Cerveza considera que la resolución de estas demandas no tendrán un efecto materialmente adverso para su negocio.

*Procedimientos ante la Comisión Federal de Competencia.* En enero 24 del 2000, la Comisión Federal de Competencia notificó a FEMSA Cerveza que se encontraba en revisión respecto a las prácticas de precios de la industria cervecera Mexicana y solicitó información como parte de dicha revisión. En abril 11 del 2002, la Comisión Federal de Competencia emitió una resolución definitiva reconociendo que FEMSA Cerveza no había incurrido en conductas ilegales. FEMSA Cerveza ha acordado a informar a la Comisión Federal de Competencia respecto a las prácticas de precios por los siguientes tres años. FEMSA Cerveza ha hecho entrega de la información relevante para la Comisión Federal de Competencia en cumplimiento con dicho acuerdo.

El 18 de junio del 2003, la Comisión Federal de Competencia anunció el inicio de una investigación sobre la práctica de exclusivas en el mercado de cerveza. FEMSA Cerveza recibió un requerimiento de información por parte de la Comisión Federal de Competencia. FEMSA Cerveza dio inicio a un juicio de amparo alegando la legalidad de las acciones de la Comisión. A la fecha del presente informe anual, la Comisión Federal de Competencia no ha interpuesto cargos formales contra FEMSA Cerveza por alguna conducta ilegal y continua su investigación. FEMSA Cerveza no puede asegurar que cualquier acción tomada como resultado de esta investigación no los afectará negativamente en el futuro.

*Proceso Litigioso en Labatt USA.* En marzo 3 del 2004, Interbrew y AmBev anunciaron una transacción que afectaría la titularidad del interés mayoritario en la compañía de responsabilidad limitada propietaria de Labatt USA. Wisdom ha interpuesto una demanda en Tribunal de Distrito de los Estados Unidos correspondiente al Distrito Sureste de Nueva York argumentando entre otras cosas, que la transacción involucra una transferencia de la condición de socio u otros intereses de propiedad en la compañía de responsabilidad limitada propietaria de Labatt USA, y que dicha transferencia no puede consumarse sin la aprobación de Wisdom o de por lo menos uno de los consejeros nombrados por Wisdom en el consejo de administración de la compañía de responsabilidad limitada. FEMSA Cerveza consideró necesario tomar esta acción legal con el propósito de preservar los derechos de Wisdom como tenedor del interés minoritario en Labatt USA. En conexión con el litigio, Interbrew ha acordado a no cerrar, antes del 17 de mayo del 2004, (i) cualquier transferencia a AmBev o a la compañía referida como Mergeco en el suplemento 13D/A de AmBev presentado ante la *Securities Exchange Comisión* el día 8 de marzo del 2004, de las acciones en Labatt, o de activos o negocios de Labatt, o (ii) la celebración por parte de Labatt USA de un contrato de administración con Interbrew o cualquiera de sus afiliadas. En caso de que la transacción anunciada por Interbrew y AmBev fuera a ser consumada, creemos que la transacción también involucraría un cambio de control, de acuerdo a como dicho término se define en ciertos acuerdos que rigen nuestra relación con Labatt. Consulte “Capítulo 4. Administración –Principales Contratos – FEMSA Cerveza.”

## Acciones Representativas del Capital Social

De acuerdo al artículo sexto de los estatutos sociales de FEMSA, el capital social de la Compañía es variable. El capital social mínimo fijo no sujeto a retiro, es de Ps.300'000,000.00. La parte variable del capital social no podrá exceder de diez veces el importe del capital social mínimo fijo. Todas las acciones serán nominativas, de libre suscripción y sin expresión de valor nominal.

El capital social podrá estar representado por las siguientes series de acciones: (i) acciones serie "B", ordinarias, que otorgan a sus tenedores derechos de votación sin restricción alguna; (ii) acciones serie "L" de voto limitado; y (iii) acciones serie "D", de voto limitado, las cuales darán derecho a percibir un dividendo superior, no acumulativo, en los siguientes términos:

Por un plazo de 10 años, contado a partir de la fecha de su primer emisión, las acciones de la serie "D", otorgarán a sus tenedores el derecho a recibir un dividendo superior, no acumulativo, equivalente a 125% (ciento veinticinco por ciento) del dividendo que se asigne para las acciones ordinarias serie "B".

Las acciones serie "B" en todo momento representarán por lo menos el 51% (cincuenta y un por ciento) del capital social; las acciones serie "L" podrán representar hasta el 25% (veinticinco por ciento) del capital social; y las acciones serie "D" en forma individual o conjuntamente con las acciones de la serie "L", podrán representar hasta el 49% (cuarenta y nueve por ciento) del capital social. Las acciones serie "D" podrán dividirse en subserie "D-L" hasta por un máximo del 25% (veinticinco por ciento) del capital social y en acciones subserie "D-B" por el resto de las acciones serie "D" en circulación.

Al término de 10 años a partir de la primera emisión de acciones serie "D", la totalidad de las mismas que se encuentren en circulación, serán convertidas automáticamente en acciones serie "L" de voto limitado y serie "B" ordinarias, como sigue: las acciones de la subserie "D-L" serán convertidas en acciones serie "L" y las acciones de la subserie "D-B", serán convertidas en acciones ordinarias serie "B". Una vez que las acciones serie "D", subseries "D-L" y "D-B" sean convertidas, el capital social de la sociedad estará representado por acciones ordinarias serie "B", las cuales representarán cuando menos el 75% del capital social y en acciones de voto limitado serie "L", las cuales podrán representar hasta el 25% del capital social de la sociedad.

Los titulares de las acciones serie "D" y "L" solo tendrán derecho de voto en las asambleas extraordinarias que se reúnan para tratar los siguientes asuntos: (i) transformación de la sociedad, distinta a la transformación de sociedad anónima de capital variable a sociedad anónima o viceversa; (ii) fusión con otra sociedad, en carácter de fusionada, o fusión con otra u otras sociedades en carácter de fusionante, cuando el objeto principal de la o las fusionadas no esté relacionado o conexo con el de la sociedad o sus subsidiarias; (iii) cambio de nacionalidad de la sociedad; (iv) disolución o liquidación de la sociedad; y (v) la cancelación de la inscripción de las acciones series "D" y "L" que emita la sociedad, en la Sección de Valores o Especial del Registro Nacional de Valores y en las bolsas de valores nacionales o extranjeras, en las cuales se encuentren inscritas, salvo que se trate de la cancelación de la inscripción de las acciones serie "D" como consecuencia de la conversión de dichas acciones conforme a estos estatutos. Los titulares de acciones serie "D" y/o "L" tendrán derecho de designar consejeros conforme a lo señalado en el artículo 25o. de estos estatutos sociales.

La sociedad podrá emitir acciones series "B" y "D", o sus subseries con la característica de estar integradas en unidades vinculadas, ya sea que amparen, (i) 5 (cinco) acciones serie "B" o sus múltiplos ("Unidades B"), o (ii) 1 (una) acción serie "B" y 2 acciones serie "D" subserie "D-L" y 2 acciones serie "D" subserie "D-B" ("Unidades BD").

Las unidades vinculadas serán desvinculadas al término de 10 (diez) años contado a partir de su primera emisión. Las acciones que integren las unidades vinculadas a su desvinculación serán canjeadas, en el caso de las Unidades B por títulos que amparen las acciones serie "B" que les correspondan; y las Unidades BD por las acciones serie "L" y serie "B" que correspondan.

Las acciones que emita la sociedad con la característica de unidades vinculadas, solo podrán circular, venderse, transmitirse, cederse, pignorarse, o enajenarse por cualquier título, en forma conjunta o en múltiplos de 5 (cinco) acciones serie “B” en el caso de Unidades B, y de 1 (una) acción serie “B” con 4 (cuatro) acciones serie “D”, de las cuales 2 (dos) acciones serán de la subserie “D-L” y 2 (dos) acciones serán de la subserie “D-B”, en el caso de Unidades BD.

Véase también Capítulo 5. “Mercado Accionario—Estructura Accionaria”

## **Dividendos**

Sujeto a eventos económicos extraordinarios y a los factores de riesgo descritos posteriormente que afectan nuestra situación financiera y liquidez así como el que los dividendos se declaren o no y el monto de éstos, planeamos pagar dividendos totales de aproximadamente 15% a 30% de la utilidad neta después de los ajustes para reflejar la contabilidad por inflación, tales como ganancias o pérdidas de posición monetaria. No estaremos sujetos a ninguna restricción contractual en nuestra capacidad de pagar dividendos, aunque algunas de nuestras subsidiarias podrían enfrentar esas restricciones. Debido a que somos una compañía controladora sin operaciones significativas propias, tendremos ganancias y efectivo para pagar dividendos solamente en la medida en que recibamos dividendos de nuestras subsidiarias. Por lo tanto, no puede haber ninguna garantía de que pagaremos dividendos ni en cuanto al monto de cualquiera de esos dividendos.

Sujeto a ciertas excepciones contenidas en el Acuerdo de Depósito de ADS del 11 de febrero de 2004 convenido entre nosotros, The Bank of New York (el “Depositorio de ADS”) y todos los tenedores y beneficiarios ocasionales de Acciones de Depósito Americanas, demostrados por Recibos de Depósitos Americanos (“ADSs”) emitidos según el Acuerdo de Depósito de ADS, todo dividendo distribuido a los tenedores de Estados Unidos de ADS se pagará al Depositorio de ADS en pesos mexicanos, y el Depositorio de ADS lo convertirá en dólares. Como resultado, las variaciones en el tipo de cambio afectarán el monto en dólares recibido por tenedores de nuestros ADSs. Si bien el gobierno mexicano no restringe en la actualidad la posibilidad de las personas o entidades mexicanas o extranjeras de convertir pesos mexicanos a dólares u otras divisas o de transferir montos convertidos fuera de México, no podemos garantizar que el gobierno mexicano no instituirá una política de control del cambio restrictiva en el futuro. De haberla, podría afectar de manera adversa la capacidad del Depositorio de ADS de convertir dividendos recibidos en pesos mexicanos a dólares, con el propósito de hacer una distribución a los tenedores de ADSs.

Las tablas a continuación indican el monto nominal de dividendos declarados por acción en cada año, en pesos mexicanos y su equivalente en dólares de las cantidades realmente pagadas, según los tipos de cambio en cada una de las fechas de pago y que pagamos en el periodo de 2000 a 2004.

**Dividendos Declarados por FEMSA – 2000 a 2004**

<b>Fecha en que se pagó el dividendo</b>	<b>Año Fiscal para el cual se declaró el dividendo</b>	<b>Monto total del dividendo declarado (Pesos Nominales)<sup>(1)</sup></b>	<b>Dividendo por Acción de Serie B (Pesos Nominales)</b>	<b>Dividendo por Acción de Serie B (US\$)<sup>(2)</sup></b>	<b>Dividendo por Acción de Serie D (Pesos Nominales)</b>	<b>Dividendo por Acción de Serie D (US\$)<sup>(2)</sup></b>
Julio 31, 2000	1999	Ps. 503,163,279	Ps. 0.0840	\$0.0090	Ps. 0.105000	\$0.0112
Mayo 21, 2001	2000	Ps. 435,790,703	Ps. 0.0734	\$0.0082	Ps. 0.091700	\$0.0103
Mayo 31, 2002	2001	Ps. 664,966,740	Ps. 0.1120	\$0.0116	Ps. 0.140000	\$0.0145
Mayo 30, 2003	2002	Ps. 397,792,604	Ps. 0.0670	\$0.0065	Ps. 0.083750	\$0.0081
Marzo 11, 2004 <sup>(3)</sup>	2003 <sup>(4)</sup>	Ps. 531,379,672	Ps. 0.0895	-	Ps. 0.111875	-

<sup>(1)</sup> El monto agregado de dividendo declarado está determinado por la cantidad de dividendo por serie, multiplicado por el número de acciones en circulación en la fecha en que se declara el dividendo, de acuerdo a la siguiente tabla:

<b>Fecha de pago del dividendo</b>	<b>Acciones en circulación</b>	
	<b>Serie B</b>	<b>Serie D</b>
31 de julio del 2000	2,746,546,090	2,594,794,360
21 de mayo del 2001	2,737,740,090	2,559,570,360
31 de mayo del 2002	2,737,740,090	2,559,570,360
30 de mayo del 2003	2,737,740,090	2,559,570,360
11 de marzo del 2004	2,737,740,090	2,559,570,360

<sup>(2)</sup> Convertido a dólares según el tipo de cambio a la compra de mediodía del Banco de la Reserva Federal de Nueva York correspondiente.

<sup>(3)</sup> Fecha en que se declaró el dividendo.

<sup>(4)</sup> Debido a que a la fecha de este reporte anual, los dividendos del 2003 no han sido pagados, el dividendo por acción en dólares no ha sido determinado

## **CAPÍTULO 3. INFORMACIÓN FINANCIERA**

### **Información Financiera Seleccionada**

Véase el Capítulo 1 de este reporte anual.

### **Información Financiera por Línea de Negocio, Zona Geográfica y Ventas de Exportación**

Para una discusión de estos temas, véase el Capítulo 2 de este reporte anual que señala información detallada por línea de negocio.

### **Informe de Créditos Relevantes**

Para una discusión de este tema véase “—Liquidez y Recursos de Capital—Obligaciones Contractuales”.

## Comentarios y Análisis de la Administración sobre los Resultados de Operación y Situación Financiera de la Compañía

### Resumen de Resultados de Operación

La siguiente tabla muestra nuestro estado de resultados consolidado para los años terminados el 31 de diciembre del 2003, 2002 y 2001.

	<b>Año terminado el 31 de diciembre de:</b>		
	<i>(En millones de pesos constantes al 31 de diciembre del 2003)</i>		
	<b>2003</b>	<b>2002</b>	<b>2001</b>
Ventas netas	Ps. 75,597	Ps. 55,176	Ps. 52,301
Otros ingresos de operación	294	219	164
Ingresos totales	75,891	55,395	52,465
Costo de ventas	39,371	27,640	26,070
Utilidad bruta	36,520	27,755	26,395
Gastos de operación:			
De administración	5,740	4,870	4,814
De ventas	18,696	13,094	12,713
Total de gastos de operación	24,436	17,964	17,527
Utilidad de operación	12,084	9,791	8,868
Participación en compañías asociadas	30	87	34
	12,114	9,878	8,902
Gasto financiero	(2,540)	(943)	(985)
Producto financiero	695	465	497
	(1,845)	(478)	(488)
Ganancia (perdida) por fluctuación cambiaria	(2,532)	(293)	256
Ganancia (pérdida) por posición monetaria	954	398	(42)
	(3,423)	(373)	(274)
Otros gastos, neto	(656)	(950)	(314)
Utilidad del ejercicio antes del impuesto sobre la renta, impuesto al activo y participación de los trabajadores en las utilidades	8,035	8,555	8,314
Impuesto sobre la renta, impuesto al activo y participación de los trabajadores en las utilidades	3,378	3,764	3,069
Utilidad neta antes del cambio en política contable	4,657	4,791	5,245
Cambio de política contable	—	—	(30)
Utilidad neta consolidada del ejercicio	Ps. 4,657	Ps. 4,791	Ps. 5,215
Utilidad neta mayoritaria	3,093	2,947	3,547
Utilidad neta minoritaria	1,564	1,844	1,668
	Ps. 4,657	Ps. 4,791	Ps. 5,215

### Resultados de Operación por Segmento

La siguiente tabla muestra la información financiera seleccionada para cada uno de nuestros segmentos para los años terminados el 31 de diciembre del 2003, 2002 y 2001. (Ver Nota 24(a) de los Estados Financieros Consolidados para obtener información adicional por segmento).

**Año terminado el 31 de diciembre de:**  
(En millones de pesos mexicanos constantes  
del 31 de diciembre del 2003)

	<b>2003</b>	<b>2002</b>	<b>2001</b>
<b>Ventas Netas</b>			
Coca-Cola FEMSA.....	35,487	18,519	17,636
FEMSA Cerveza.....	21,763	21,453	21,367
FEMSA Comercio.....	16,601	13,247	11,157
FEMSA Empaques.....	7,328	6,843	6,830
<b>Ingresos Totales</b>			
Coca-Cola FEMSA.....	35,729	18,668	17,773
FEMSA Cerveza.....	21,924	21,642	21,529
FEMSA Comercio.....	16,601	13,247	11,160
FEMSA Empaques.....	7,352	6,862	6,840
<b>Costo de Ventas</b>			
Coca-Cola FEMSA.....	17,980	8,681	8,256
FEMSA Cerveza.....	9,425	9,281	9,285
FEMSA Comercio.....	12,199	9,739	8,293
FEMSA Empaques.....	5,639	5,193	5,259
<b>Utilidad Bruta</b>			
Coca-Cola FEMSA.....	17,749	9,987	9,517
FEMSA Cerveza.....	12,499	12,361	12,244
FEMSA Comercio.....	4,402	3,508	2,867
FEMSA Empaques.....	1,713	1,669	1,581
<b>Utilidad de Operación<sup>(1)</sup></b>			
Coca-Cola FEMSA.....	6,710	4,627	4,057
FEMSA Cerveza <sup>(2)</sup> .....	3,586	3,687	3,458
FEMSA Comercio.....	694	506	309
FEMSA Empaques.....	988	941	890
<b>Depreciación</b>			
Coca-Cola FEMSA <sup>(3)</sup> .....	1,480	959	987
FEMSA Cerveza.....	1,175	1,158	1,030
FEMSA Comercio.....	131	94	84
FEMSA Empaques.....	301	272	256
<i>Porcentajes</i>			
<b>Margen Bruto<sup>(4)</sup></b>			
Coca-Cola FEMSA.....	50.0%	53.9%	54.0%
FEMSA Cerveza.....	57.4%	57.6%	57.3%
FEMSA Comercio.....	26.5%	26.5%	25.7%
FEMSA Empaques.....	23.4%	24.4%	23.1%
<b>Margen de Operación<sup>(5)</sup></b>			
Coca-Cola FEMSA.....	18.8%	24.8%	22.8%
FEMSA Cerveza.....	16.4%	17.0%	16.1%
FEMSA Comercio.....	4.2%	3.8%	2.8%
FEMSA Empaques.....	13.4%	13.7%	13.0%

(1) Incluye servicios administrativos pagados a Emprex (y a Labatt en el caso de FEMSA Cerveza).

(2) Incluye método de participación de compañías afiliadas por Ps. 30, Ps. 87 y Ps. 34, respectivamente.

(3) Incluye rotura de botellas.

(4) Margen bruto calculado a las ventas netas.

(5) Margen de operación calculado con referencia a los ingresos totales y después de la reducción de servicios administrativos.

## **Apalancamiento Operativo**

A las compañías con características estructurales que resultan en una expansión desde su margen por encima de su crecimiento en ventas son referidas como compañías que tuvieron un alto “apalancamiento operativo”.

Las subsidiarias operativas de Coca-Cola FEMSA, FEMSA Cerveza y FEMSA Empaques están comprometidas, en variado grado, en actividades intensivas en capital. La alta utilización de la capacidad instalada de las plantas de producción resulta en una mejor absorción de costos fijos, así como un incremento en resultados de producción sin costos fijos adicionales. Ante la ausencia de incrementos significativos en los costos variables, los márgenes de utilidad bruta se expandirán cuando las plantas de producción estén operando a altos niveles de utilización. Alternativamente, altos costos fijos resultarán en un menor margen de ventas brutas en periodos de baja producción.

Además, las operaciones comerciales de Coca-Cola FEMSA y FEMSA Cerveza son llevadas a cabo a través de extensas redes de distribución, cuyos principales activos fijos son almacenes y camiones. Los sistemas de distribución tanto de Coca-Cola FEMSA como de FEMSA Cerveza están diseñados para manejar grandes volúmenes de bebidas. Los costos fijos representan una proporción importante del gasto total de distribución tanto de Coca-Cola FEMSA como de FEMSA Cerveza. Generalmente, a mayor volumen que pasa a través del sistema de distribución, es menor el costo fijo de distribución como porcentaje de los ingresos correspondientes. Como resultado, los márgenes de operación mejoran cuando la capacidad de distribución es operada con mayores niveles de utilización. No obstante, en periodos de bajos niveles de utilización a causa de menores volúmenes impactarán negativamente nuestros márgenes de operación.

## **Adquisición de Panamco**

El 6 de mayo del 2003, nuestra subsidiaria, Coca-Cola FEMSA, completó la adquisición de Panamco. La adquisición de Panamco resultó en un crecimiento sustancial en el tamaño y la cobertura geográfica de las operaciones de nuestras subsidiarias. El precio de compra del 100% del capital de Panamco fue de Ps. 29,518 millones, excluyendo gastos por la transacción. Coca-Cola FEMSA además asumió Ps. 9,085 millones en deuda neta. La adquisición fue financiada con una contribución de nosotros en capital por Ps. 2,779 millones, un intercambio con The Coca-Cola Company de acciones de Panamco valuadas en Ps. 7,041 millones por nuevas acciones de Coca-Cola FEMSA, efectivo disponible de Ps. 2,820 millones y nueva deuda de Coca-Cola FEMSA en pesos mexicanos y dólares por un monto de Ps. 17,267 millones. Como resultado de la adquisición de Panamco, de acuerdo a PCGA mexicanos, Coca-Cola FEMSA reconoció como activos intangibles con vida indefinida, los derechos para producir y distribuir las marcas de The Coca-Cola Company. Estos activos intangibles identificados, calculados como la diferencia entre el precio pagado y el valor de mercado de los activos netos adquiridos, fueron valuados a Ps. 33,420 millones, incluyendo honorarios por servicios financieros y de consultoría, costos asociados con el cierre de ciertas plantas adquiridas, operaciones de consolidación y racionalización, reubicación del corporativo y otras oficinas y la integración de las operaciones.

## **Comparabilidad en la Información Presentada**

Bajo PCGA mexicanos, Panamco está incluido en nuestros estados financieros desde mayo del 2003 y no esta reflejado para periodos anteriores a esta fecha. Como resultado, nuestros estados financieros consolidados al 31 de diciembre del 2003 y para el año que terminó en esa fecha, no son comparables con periodos anteriores. La información financiera proporcionada por nosotros con respecto a la los nuevos territorios adquiridos tampoco es comparable con los estados financieros consolidados de Panamco para periodos anteriores ya que eran preparados usando políticas diferentes y de acuerdo con US GAAP y en U.S. dólares, mientras nosotros preparamos nuestros estados financieros bajo PCGA mexicanos y en pesos mexicanos como parte de nuestra consolidación. La adquisición de Panamco sólo impactó la comparabilidad de nuestra información consolidada y la del segmento de Coca-Cola FEMSA. La comparabilidad del resto de nuestros segmentos no fue afectada por la adquisición.

## **Efectos por Cambios en Condiciones Económicas**

Nuestros Resultados de operación son afectados por cambios en condiciones económicas en México y en los otros países en los que operamos. Para los años terminados el 31 de diciembre del 2003, 2002 y 2001 el 84.6%, 96.7% y 96.2% respectivamente, de nuestros ingresos totales fueron atribuibles a México. Como resultado, después de la adquisición de Panamco, tenemos una exposición más grande en los países en los que no hemos tenido operaciones históricamente, particularmente en países dentro de Centroamérica, Colombia, Venezuela y Brasil, aunque seguimos generando una porción sustancial de nuestras ventas de México.

Nuestros resultados futuros podrían afectarse significativamente por condiciones económicas y financieras generales en los países donde operamos, incluyendo los niveles de crecimiento económico, por la devaluación de la moneda local, por la inflación y las altas tasas de interés, o por desarrollos políticos, y resultarían en una menor demanda de nuestros productos, menor precio real o un cambio a un menor margen en los productos. Debido a que un gran porcentaje de nuestros costos son fijos, no podríamos reducir costos y gastos, y nuestros márgenes de utilidad podrían sufrir como resultado de un descenso en la economía de cada país. Además, un incremento en tasas de interés en México podría incrementar nuestro costo en financiamientos denominados en pesos mexicanos en tasas de interés variables, y podría tener un efecto adverso en nuestra posición financiera y en los resultados de operación. Una devaluación del peso mexicano contra el dólar podría incrementar nuestro costo de aquellas materias primas, ya que el precio de las mismas es pagado en dólares y/o determinado en referencia a dólares, y por obligaciones de deuda denominadas en dólares, de tal modo que impactaría negativamente nuestras condiciones financieras y resultados de operación.

## **Resultados de Operación para el año terminado el 31 de diciembre del 2003 comparados con los del año terminado el 31 de diciembre del 2002**

### **FEMSA Consolidado**

#### *Ingresos Totales*

Para el año terminado el 31 de diciembre del 2003 los ingresos totales consolidados de FEMSA aumentaron 37.0% para llegar a Ps. 75,891 millones comparados con Ps. 55,395 millones en el 2002. Las ventas netas consolidadas aumentaron 37.0% a Ps. 75,597 millones en el 2003 de Ps. 55,176 millones del 2002 y representan 99.6% del total de ingresos del 2003 y 2002.

La adquisición de Panamco y la inclusión hecha por Coca-Cola FEMSA de los nuevos territorios durante ocho meses en el 2003, dio a FEMSA el impulso para el incremento en los ingresos totales. Así mismo, se obtuvieron crecimientos en los ingresos de cada una de nuestras principales subsidiarias. FEMSA Cerveza incrementó su volumen de ventas 3.2% con lo cual alcanzó 24,564 millones de hectolitros; esto le permitió incrementar los ingresos totales 1.3% a Ps. 21,924 millones, a pesar del impacto adverso de un ambiente débil de precios. FEMSA Comercio tuvo un crecimiento en sus ingresos totales de 25.3%, gracias a la apertura neta de 582 tiendas durante el año 2003. FEMSA Empaques aumentó sus ingresos totales en 7.1% principalmente como resultado de un incremento considerable en la demanda de latas de bebidas, así como de refrigeradores para los nuevos territorios adquiridos de Panamco.

#### *Utilidad Bruta*

La utilidad bruta consolidada aumentó 31.6% a Ps. 36,520 millones durante el 2003 de Ps. 27,755 millones en el 2002, principalmente como resultado de la inclusión hecha por Coca-Cola FEMSA de las operaciones de ocho meses en el 2003 de los nuevos territorios adquiridos. El margen bruto disminuyó 2.0% a 48.3% para el 2003 comparado con un 50.3% para el 2002. La presión en la tendencia a la baja en el margen, se generó principalmente por el incremento en los precios de las materias primas y la integración de las nuevas operaciones de Coca-Cola FEMSA. Adicionalmente, el costo de ventas variable que esta ligado al dólar, se volvió más caro en términos reales, debido a la devaluación del peso mexicano contra el dólar durante el 2003.

#### *Utilidad de Operación*

Los gastos de operación consolidados (incluyendo los gastos administrativos pagados a Labatt) se incrementaron un 36.0% en el 2003 a Ps. 24,436 millones de Ps. 17,964 millones en el 2002. Como porcentaje de las ventas totales, los gastos de operación consolidados permanecieron estables en 32.2% en el 2003 contra un 32.4% en el 2002.

Los gastos administrativos consolidados aumentaron un 17.9% a Ps. 5,740 millones en el 2003 de Ps. 4,870 millones en el 2002, reflejando un incremento de Ps. 818 millones en los gastos administrativos de Coca-Cola FEMSA como consecuencia de la adquisición de Panamco.

Los gastos de venta consolidados se incrementaron en un 42.8% a Ps. 18,696 millones en el 2003 de Ps. 13,094 millones en el 2002, reflejando principalmente la combinación de: un incremento del 54% en los gastos de venta de Coca-Cola FEMSA debido a la adquisición de Panamco, lo cual explica la mayor parte del incremento y en mucho menor medida, a un incremento del 26% en los gastos de venta de FEMSA Comercio debido al implemento durante el año de una agresiva expansión en el número de tiendas.

Se incurrieron varios gastos relacionados con la distribución de nuestros productos. Incluimos este tipo de costos en el renglón de gastos de ventas en el estado de resultados. Durante el 2003 y 2002, nuestro costo de distribución alcanzó Ps. 4,848 millones y Ps. 4,092 millones, respectivamente; debido principalmente a la incorporación de Panamco. La exclusión de estos cargos de nuestro renglón de costo de ventas podría dar como resultado una utilidad bruta no comparable con la de otras compañías, las cuales podrían incluir todos los gastos relacionados con su red de distribución en el costo de ventas cuando determinan su utilidad bruta (o una medida equivalente).

La utilidad de operación consolidada (incluyendo los resultados de compañías afiliadas) aumentó en 22.6% alcanzando Ps. 12,114 millones en el año del 2003 de Ps. 9,878 millones en el 2002. El margen de operación consolidado disminuyó 1.8% a 16.0% del total de ingresos en el 2003 comparado con el 2002. La caída de este margen fue ocasionada primeramente, por la integración de los nuevos territorios para embotellar adquiridos que tienen una rentabilidad más baja que los territorios originales de Coca-Cola FEMSA, y por el incremento en los resultados financieros consolidados de la cadena comercial Oxxo, la cual tiene un margen bruto más bajo. Adicional a esto, FEMSA Cerveza y FEMSA Empaques registraron una disminución en su margen de operación como reflejo de una disminución en el margen bruto en las dos subsidiarias, causado por la falta de incremento en precios y el impacto de un peso mexicano más débil en el costo de las materias primas denominadas en dólares.

Algunas de nuestras subsidiarias pagan servicios administrativos a FEMSA en consideración de los servicios corporativos que se proporcionan a dichas subsidiarias. En la consolidación se eliminan esos pagos, por lo que no tienen efecto en nuestros gastos de operación consolidados, con excepción de los servicios administrativos que FEMSA Cerveza le pagó a Labatt, que ascendieron a Ps. 126 millones en el 2003 comparado con Ps. 122 millones en el 2002. Antes del 2003, el exceso del precio de compra sobre el valor de mercado de los activos netos adquiridos fue considerado crédito mercantil. Con la adopción del Boletín C-8, Coca-Cola FEMSA relaciona este exceso con los derechos de producir y distribuir los productos de la marca *Coca-Cola*, los cuales son registrados como activos intangibles con vidas útiles indefinidas que no son amortizables, pero que son periódicamente sujetos a una prueba de deterioro. Por lo tanto, ya no amortizamos el crédito mercantil. (Véase nota 5(i) de nuestros Estados Financieros Consolidados.)

## **Coca-Cola FEMSA**

### *Ingresos Totales*

Los ingresos totales de Coca-Cola FEMSA incrementaron 91.4% a Ps. 35,729 millones, comparado con Ps. 18,668 millones en el 2002. Las ventas netas incrementaron 91.6% Ps. 35,487 millones en el 2003, comparado con Ps. 18,519 millones en el 2002, como resultado de la inclusión de las ventas de los territorios recientemente adquiridos por los ocho meses del 2003 así como el incremento en ventas de los territorios previamente existentes en México y Argentina.

El volumen incrementó a 1,450 millones de cajas unidad para el 2003. La mayoría del volumen de venta de Coca-Cola FEMSA, aproximadamente el 56.8% fue atribuible a las operaciones Mexicanas, las cuales generaron un crecimiento en el volumen de venta a 850.1 millones de cajas unidad durante el 2003, comparado con 504.7 millones de cajas unidad en el 2002. El incremento en ventas de México fue atribuible principalmente por el resultado de la inclusión de los nuevos territorios. Adicionalmente a esto, los siguientes factores contribuyeron a nuestro crecimiento en ventas en México (i) un sólido funcionamiento de las nuevas marcas de sabores como Fresca Toronja Rosada y Lift Manzana Verde; (ii) incremento en el volumen de ventas de Ciel en la presentación de 5 litros para el Valle de México; y (iii) el incremento del volumen de ventas de la marca Coca-Cola.

El precio promedio por caja disminuyó un 18.1% a Ps. 24.46 en el 2003, comparado con Ps. 29.86 en el 2002 debido a la inclusión de los recientemente territorios adquiridos, los cuales tuvieron un mayor volumen de ventas sobre productos de menor precio relativos a los territorios originales de Coca-Cola FEMSA.

Otros ingresos de operación incrementaron en 62.9% a Ps. 242.6 millones para el 2003, comparado con Ps. 148.9 millones en el 2002. Los otros ingresos de operación consisten principalmente en ventas a otros embotelladores conforme a los acuerdos en Argentina, ingresos por ventas de mermas a surtidores de botella y ventas de materiales para fuentes de negocios.

### *Utilidad Bruta*

El costo de ventas de Coca-Cola FEMSA incremento a Ps. 17,980 millones en el 2003, comparado con Ps. 8,681 millones en el 2002, como resultado de la inclusión de los nuevos territorios adquiridos por 8 meses del 2003. Como porcentaje de las ventas totales, el costo de ventas incrementó 3.8%, reflejando el más alto costo de ventas en los nuevos territorios adquiridos principalmente debido a las diferentes mezclas de productos y altos costos de manufactura. Coca-Cola FEMSA fue además afectada por el impacto de la devaluación del U.S. dólar en contra el peso mexicano según lo aplicado a materias primas con precios que son pagados en o determinados con referencia al U.S. dólar.

Durante el 2003, la utilidad bruta de Coca-Cola FEMSA fue de Ps. 17,749 millones generando un margen bruto de 49.68%, México contribuyó con aproximadamente el 72.4% de la utilidad bruta de Coca-Cola FEMSA, totalizando Ps. 12,845 millones en el 2003. En México, mayores precios en materias primas, el efecto de la devaluación del peso mexicano en contra del U.S. dólar sobre materias primas con precios pagaderos en o determinados con referencia al U.S. dólar, una economía más blanda y una menor disposición de ingresos amplificado por una migración a presentaciones de multi-servicio de presentaciones de tamaño individual, dieron como resultado una disminución en los márgenes del 2003. Los territorios de Coca-Cola FEMSA fuera de México tienen menores márgenes brutos, principalmente por la devaluación del U.S. dólar contra las monedas locales aplicados a sus gastos denominados en U.S. dólar, adicionalmente de más altos costos de manufactura y las diferentes mezclas de productos. En Centroamérica, la utilidad bruta totalizó Ps. 1,088 millones, aproximadamente 6.1% de la utilidad bruta de Coca-Cola FEMSA, alcanzando un margen bruto de 49.8% en el 2003. En Argentina, Coca-Cola FEMSA pudo registrar un mejoramiento en el margen bruto de 2.6% comparado con el 2002, resultando un margen bruto de 37.0% durante el 2003. Este mejoramiento fue principalmente conducido por un mayor volumen de ventas en productos con mayor margen de utilidad y una apreciación del peso argentino contra el U.S. dólar aplicable a sus gastos y materias primas denominados en U.S. dólar.

### *Utilidad de Operación*

Los gastos de operación de Coca-Cola FEMSA llegaron a Ps. 11,039 millones en el 2003, como resultado de la inclusión de los nuevos territorios por los ocho meses del 2003. Como porcentaje de las ventas totales, los gastos de operación incrementaron 2.4% debido a la estandarización de precios de mercado en los nuevos territorios adquiridos y el hecho de que los costos de distribución en los nuevos territorios de Coca-Cola FEMSA son mayores que en sus territorios originales. Durante el 2003, en México, Coca-Cola FEMSA eliminó las jefaturas de Panamco que se encontraban en la Ciudad de México y Miami, cerró cuatro plantas de 16, consolidó 29 centros de distribución de 142, introdujo mas de 73,000 hieleras nuevas en el mercado, y reconfiguró las redes de preventa y de distribución a través de la reducción de ventas y distribuidores terceros. Coca-Cola FEMSA implemento iniciativas similares en sus otros territorios así como: (i) Cerró tres de las nueve plantas de Venezuela, (ii) Cerró una de las dos plantas de Panamá, (iii) redujo sus plantas de manufactura de 17 a 11 en Colombia, y (iv) consolidó una de cuatro plantas en Brasil. La implementación de mejores prácticas y una colocación de activos mas fuerte a lo largo de sus territorios es un esfuerzo en curso. Sin embargo, durante el 2003, los costos potenciales ahorrados de estos esfuerzos fueron mas que compensados por los costos incrementales del proceso de integración.

Coca-Cola FEMSA incurre en varios gastos relativos a la distribución de sus productos. Incluye este tipo de costos en la línea de los gastos de venta de su estado de resultado. Durante el 2003 y el 2002 sus costos de distribución ascendieron a Ps. 2,804 millones y Ps. 2,099 millones, respectivamente. La exclusión de estos cargos de su línea de costo de ventas podría resultar en los montos presentados como una ganancia bruta no comparable a otras compañías, las cuales deberían incluir todos los gastos relacionados con su red de distribución en el costo de ventas al registrar la utilidad bruta (o una medida equivalente).

En México, la utilidad de operación totalizó Ps. 5,634 millones en el 2003, y representó aproximadamente el 84.0% de la utilidad de operación de Coca-Cola FEMSA. Los otros territorios, que registraron el restante 16.0% de la utilidad de operación de Coca-Cola FEMSA, tuvieron márgenes de operación mucho más bajos. En estos territorios, Coca-Cola FEMSA ve oportunidades de desarrollar un envase retornable más efectivo, alternativas de nuevos productos y mejorar las prácticas de ejecución. La utilidad de operación consolidada, después de amortizaciones del crédito mercantil incrementó a Ps. 6,710 millones en el 2003, comparado con Ps. 4,627 millones en el 2002. El ingreso de operación, como porcentaje de los ingresos totales disminuyó un 6.0% en el 2003, de 24.8% a 18.8%, principalmente como resultado de la inclusión de sus nuevos territorios, los cuales tuvieron un menor margen de operación.

## **FEMSA Cerveza**

### *Ingresos Totales*

Las ventas netas de FEMSA Cerveza aumentaron 1.4% a Ps. 21,763 millones en el 2003, de Ps. 21,453 millones en el 2002. Otros ingresos operativos, que consisten principalmente en ventas de subproductos de manufactura y de misceláneos en las tiendas propiedad de FEMSA Cerveza, sumaron Ps. 161 millones en el 2003, 15.5% menos que en el 2002. Los ingresos totales de FEMSA Cerveza aumentaron 1.3% a Ps. 21,924 millones en el 2003 de Ps. 21,642 millones en el 2002. El crecimiento en ingresos para el 2003 se atribuye principalmente al efecto neto de lo siguiente: (i) un 3.3% y 1.4% de incremento en el volumen de ventas nacional y de exportación respectivamente y (ii) una reducción del 2.4% en el precio promedio por hectolitro nacional y un incremento del 9% en el precio promedio por hectolitro de exportación. Los ingresos nacionales representan el 93% del total de ingresos, mientras que el restante 7% proviene de las exportaciones, lo cual es muy similar al año anterior.

El volumen de ventas nacional aumentó en el 2003 un 3.3% alcanzando 22.582 millones de hectolitros comparado con 21.856 millones de hectolitros en el 2002. Este incremento se debió a: (i) la ausencia de un aumento de precios desde principios del 2002, (ii) una modesta recuperación de la economía mexicana, la cual experimentó durante el año un crecimiento estimado del 1.3% en el Producto Interno Bruto, y (iii) promociones exitosas particularmente en las marcas *Sol* e *Indio*. Los ingresos nacionales por hectolitro aumentaron 2.4% en términos nominales debido a un cambio exitoso en la mezcla de productos de presentaciones retornables hacia presentaciones de más alto margen de utilidad, como lo son botellas no retornables y latas.

El volumen de exportación aumentó 1.4% en el 2003 alcanzando 1.982 millones de hectolitros comparados con 1.955 millones de hectolitros en el 2002. Lo anterior, fue principalmente debido al crecimiento en el volumen de ventas a los Estados Unidos de 1.2%, destino principal de nuestras exportaciones, en particular, de nuestras marcas *Tecate* y *Dos Equis*. Los ingresos de exportación por hectolitro aumentaron 9.0% en términos de pesos mexicanos, principalmente como resultado de una devaluación real del peso contra el dólar en el 2003 y a un incremento en el precio en dólares, el cual fue implementado a finales del 2002.

### *Utilidad Bruta*

El crecimiento del costo de ventas de FEMSA Cerveza permaneció en línea con el crecimiento de los ingresos totales, ascendiendo a Ps. 9,425 millones para el 2003, comparado con Ps. 9,281 millones durante el 2002. La utilidad bruta de FEMSA Cerveza alcanzó Ps. 12,499 millones resultando en un margen bruto de 57.4%, una ligera disminución de 20 puntos base comparada con el nivel logrado en el 2002 de 57.6%. El margen fue impactado por el efecto monetario de un incremento en los costos denominados en dólares, los cuales representan aproximadamente una cuarta parte del costo de ventas, el cual fue compensado por: (i) mejores términos de compra de materias primas, (ii) ajustes en la planta laboral, y (iii) menores costos de fletes de las cervecerías a los centros de distribución.

## *Utilidad de Operación*

Los gastos de operación de FEMSA Cerveza aumentaron 2.0% a Ps. 8,522 millones en el 2003 de Ps. 8,354 millones en el 2002, y representaron 38.9% de los ingresos totales en el 2003, comparado a 38.6% del total de ingresos en el 2002.

Los gastos de administración se incrementaron 3.1% ascendiendo a Ps. 2,333 millones en el 2003 de Ps. 2,262 millones en el 2002, reflejando principalmente el comienzo de la amortización de su módulo comercial de negocios ERP y su proceso de implementación inicial.

Los gastos de venta se incrementaron 1.6% a Ps. 6,189 millones en el 2003, de Ps. 6,093 millones en el 2002, debido principalmente a un incremento en los gastos variables que crecieron en la misma proporción que las ventas. Estos gastos de venta como porcentaje de los ingresos totales se mantuvieron relativamente constantes en 28.2% con los niveles del 2002.

Nuestra participación en compañías afiliadas decreció en un 65.9% en relación con el año anterior, resultado principalmente, de una reducción en las utilidades de Labatt USA, debido en parte al incremento en gastos de mercadotecnia de nuestras marcas *Tecate* y *Dos Equis*.

La utilidad de operación de FEMSA Cerveza (antes del pago de servicios administrativos a nosotros y a Labatt) disminuyó 2.1% a Ps. 4,007 millones en el 2003, de Ps. 4,094 millones en el 2002. Esto fue debido a (i) márgenes brutos más bajos, (ii) la nueva amortización de la inversión en ERP, y (iii) menores utilidades en Labatt USA. En el 2003 el margen de operación de FEMSA Cerveza antes del pago de servicios administrativos, disminuyó en 0.6% a 18.3% del total de ingresos. Los servicios administrativos ascendieron a Ps. 420 millones y representaron 1.9% del total de ingresos del 2003, comparados con Ps. 407 millones registrados en el 2002, que representaron 1.9% del total de ingresos del 2002. La utilidad de operación de FEMSA Cerveza después del pago de servicios administrativos, ascendió a Ps. 3,587 millones, 2.7% menos que en el 2002.

## **FEMSA Comercio**

### *Ingresos Totales*

Los ingresos totales crecieron en 25.3% a Ps. 16,601 millones en el 2003, de Ps. 13,247 millones registrados en el 2002. El incremento en el total de ingresos de FEMSA Comercio fue principalmente el resultado de la agresiva expansión de la cadena comercial Oxxo, la cual abrió 582 tiendas netas durante el 2003. Al 31 de diciembre del 2003, contamos con 2,798 tiendas Oxxo en territorio nacional, representando un incremento de 26.3% con respecto al 2002. Este incremento es en promedio un 30% de incremento en el número de tiendas en el centro y sur del país, y un 24% de incremento en el norte de México.

Las ventas mismas tiendas de Oxxo aumentaron 8.2% en el 2003 reflejando un incremento en el "ticket" promedio de 1.7% y un incremento en el tráfico por tienda de 6.5%. Este aumento es producto del rápido ritmo de expansión, así como mejores prácticas de administración de categorías, tales como la adaptación de los productos ofrecidos en las tiendas con base en su ubicación geográfica. Es importante mencionar que la información de ventas mismas tiendas es diferente a las que históricamente se presentaba como "Tiendas Maduras Comparativas", en la cual se consideraba la variación en ventas promedio de aquellas tiendas que estuvieron en operación por más de 18 meses. Bajo la nueva metodología, ahora calculamos las ventas mismas tiendas comparando las ventas de las tiendas por cada año que hayan estado en operación por al menos trece meses contra las ventas de aquellas mismas tiendas en el año anterior. Este cambio en metodología se alinea con los estándares de la industria de cómo las ventas mismas tiendas son calculadas. Además de estar reflejado en este reporte anual, de ahora en adelante usaremos esta terminología.

### *Utilidad Bruta*

El incremento en el costo de ventas permaneció en línea con el crecimiento en los ingresos totales, ascendiendo a Ps. 12,199 millones en el 2003 de Ps. 9,739 millones en el 2002, un incremento de 25.3%. Como resultado de lo anterior, la utilidad bruta también se mantuvo estable como porcentaje de las ventas totales ascendiendo a Ps. 4,402 millones en el 2003 comparada con Ps. 3,508 millones en el 2002.

### *Utilidad de Operación*

Los gastos de operación aumentaron un 24.8% a Ps. 3,621 millones en el 2003 de Ps. 2,902 millones en el 2002. Estos gastos permanecieron prácticamente constantes como porcentaje de los ingresos totales en 21.8% en el 2003 y 21.9% en el 2002. Los gastos de administración aumentaron 12.1% a Ps. 285 millones durante el 2003, de Ps. 254 millones en el 2002, dado que se amplió la estructura administrativa para apoyar el proceso de expansión. En particular abrimos dos nuevas oficinas administrativas regionales con lo que ahora se tienen 37 en todo México. Los gastos de venta aumentaron 26.0% a Ps. 3,336 millones, comparados con Ps. 2,647 millones en el 2002. Permaneciendo estables como porcentaje de los ingresos totales en 20.1% como en el 2002. Este incremento se debe a nuestras amortizaciones de las inversiones en tecnología, sistemas, distribución y personal, que están destinadas a fortalecer el esquema de negocios y la continua expansión de Oxxo.

La utilidad de operación de FEMSA Comercio antes del pago de servicios administrativos se incrementó en 28.9% a Ps. 781 millones en el 2003, de Ps. 606 millones en el 2002. Este incremento permaneció en línea con el crecimiento en ventas y contribuyó a un margen estable de operación del 4.7% para el 2003 ligeramente por encima del margen de operación del 4.6% que se logró en el 2002. Durante el 2003, los servicios administrativos ascendieron a Ps. 87 millones o 0.5% del total de ingresos, comparados con Ps. 99 millones o 0.7% del total de ingresos en el 2002. El margen de operación de FEMSA Comercio después del pago de servicios administrativos aumentó 0.4% a 4.2% del total de ingresos en el 2003.

## **FEMSA Empaques**

### *Ingresos Totales*

Los ingresos totales de FEMSA Empaques registraron un crecimiento de 7.1% ascendiendo a Ps. 7,352 millones durante el 2003 de Ps. 6,862 millones en el 2002. Este aumento se atribuye a: (i) un 7.7% de incremento en el volumen de ventas de latas de bebidas, principalmente a Coca-Cola FEMSA y FEMSA Cerveza, (ii) el efecto monetario por la devaluación del peso mexicano, lo cual compensó una pequeña disminución en el precio promedio de estos productos, los cuales están denominados en dólares, (iii) un incremento fuerte en el volumen de ventas de refrigeradores que se mandaron a los territorios anteriores de Panamco y (iv) la producción de cajas de plástico para la nueva presentación de botellas de 2.5 litros para Coca-Cola FEMSA.

### *Utilidad Bruta*

El costo de ventas de FEMSA Empaques alcanzó Ps. 5,639 millones durante el 2003 comparado con Ps. 5,193 millones en el 2002, resultando en un margen bruto de 23.4% en el 2003 comparado con un 24.4% del 2002. Esta disminución en el margen bruto se debió principalmente a: (i) un incremento en el costo de materias primas denominadas en dólares, (ii) un aumento en los gastos de depreciación relacionados con los moldes utilizados para la fabricación de cajas de plástico para botellas de 2.5 litros y, la reposición de uno de los hornos para botellas de vidrio que fue remplazado a principios del 2003, así como (iii) a altos costos de energía.

### *Utilidad de Operación*

Los gastos de operación disminuyeron 1.6% a Ps. 614 millones en el 2003 de Ps. 624 millones en el 2002, y sólo disminuyeron 0.7% como porcentaje del total de ingresos llegando a 8.4% en el 2003. Los gastos de administración se redujeron 8.2% a Ps. 177 millones durante el 2003 comparado con Ps. 193 millones en el 2002, debido a una disminución en el nivel de personal junto con una optimización de ciertos procesos administrativos.

Los gastos de venta aumentaron 1.4% a Ps. 437 millones durante el 2003 comparado con Ps. 431 millones en el 2002, principalmente como resultado de mayores costos en fletes debido al incremento en el volumen vendido de refrigeradores y cajas de plástico.

La utilidad de operación antes del pago de servicios administrativos se incrementó en 5.1% a Ps. 1,098 millones en el 2003, comparado con Ps. 1,045 millones en el 2002. Resultando un margen de operación (antes del pago de servicios administrativos) de 14.9% del total de ingresos, 0.3% menos que en el 2002. Durante el 2003, los servicios administrativos ascendieron a Ps. 111 millones o 1.5% del total de ingresos, comparados con Ps. 103 millones en el 2002, 1.5% del total de ingresos. El margen de operación de FEMSA Empaques después del pago de servicios administrativos fue de 13.4% en el 2003, comparado con un 13.7% en el 2002.

#### **FEMSA Consolidado — Utilidad Neta**

##### *Costo Integral de Financiamiento*

Durante el 2003, el **gasto financiero neto** ascendió a Ps. 1,845 millones comparado con Ps. 478 millones en el 2002, como resultado de los gastos financieros relacionados a la nueva deuda adquirida por Coca-Cola FEMSA para financiar la adquisición de Panamco.

Durante el 2003, la **pérdida por fluctuación cambiaria** ascendió a Ps. 2,532 millones comparada con la pérdida de Ps. 293 millones en el 2002. Esta cantidad refleja principalmente nuestros grandes pasivos denominados en dólares como resultado de la nueva deuda incurrida para la reciente adquisición de Panamco y un 3.3% de devaluación en términos reales del peso mexicano contra el dólar durante el 2003.

En el 2003 la **ganancia por posición monetaria** ascendió a Ps. 954 millones, comparada con la ganancia de Ps. 398 millones en el 2002. La mayoría de la ganancia adicional se atribuye a la tasa de inflación sobre los pasivos obtenidos en nuestra reciente adquisición de los diferentes territorios. Para determinar los cambios en la posición monetaria, reflejamos durante el año los ajustes por inflación, así los activos y pasivos monetarios adquiridos o utilizados durante el año no son depreciados.

Durante el 2003, los **impuestos** registrados ascendieron a Ps. 3,378 millones, los cuales incluyen impuestos sobre la renta, impuesto al activo, y participación de los trabajadores en las utilidades comparado con Ps. 3,764 millones en el 2002. La tasa efectiva de impuestos para el año fue de 42.0% y se compara favorablemente con el 44.0% de tasa efectiva del 2002.

##### *Utilidad Neta*

La utilidad neta consolidada disminuyó 2.8% a Ps. 4,657 millones de Ps. 4,791 millones para el 2002, atribuible principalmente a la pérdida en la fluctuación cambiaria. La utilidad neta mayoritaria consolidada ascendió a Ps. 3,093 millones para el 2003, la cual es 5% más alta que en el 2002. La utilidad neta mayoritaria por Unidad de FEMSA fue de Ps. 2,919 para el 2003. La utilidad mayoritaria por ADS de FEMSA, considerando un tipo de cambio de Ps. 11.235 por dólar, fue de 2.598 dólares para el 2003.

## **Resultados de Operación para el año terminado el 31 de diciembre del 2002 comparados con los del año terminado el 31 de diciembre del 2001**

### **FEMSA Consolidado**

#### *Ingresos Totales*

Nuestros ingresos totales consolidados aumentaron 5.6% para llegar a Ps. 55,395 millones para el año terminado el 31 de diciembre del 2002, de Ps. 52,465 millones para el año terminado el 31 de diciembre del 2001. Las ventas netas consolidadas aumentaron 5.5% a Ps. 55,176 millones en el 2002, de Ps. 52,301 millones en el 2001 y representaron el 99.6% de los ingresos totales en el 2002, comparado al 99.7% que habían representado el año anterior. FEMSA Comercio, con su crecimiento en ingresos totales de 18.7%, contribuyó significativamente al crecimiento consolidado mediante la apertura de 437 nuevas tiendas Oxxo, mientras que Coca-Cola FEMSA, cuyos ingresos totales aumentaron 5.0%, fue también un importante factor contribuyente. FEMSA Cerveza enfrentó baja demanda en los mercados del norte durante todo el año, pero logró un crecimiento en ingresos del 0.5% gracias a la sólida demanda y buena ejecución en los mercados del centro y sur del país. FEMSA Empaques capitalizó una mejora en la demanda de sus principales líneas de productos en la segunda mitad del año y cerró el año con un crecimiento en ingresos del 0.3%.

#### *Utilidad Bruta*

Nuestra utilidad bruta consolidada aumentó 5.2% ascendiendo a Ps. 27,755 millones en el 2002, de Ps. 26,395 millones en el 2001. Dado que la utilidad bruta creció a una menor tasa que las ventas netas, nuestro margen bruto consolidado fue de 50.3%, una disminución de 0.2% respecto al 2001. Adicionalmente, nuestros costos de venta variables ligados al dólar volviéndose mas caros con base real por la depreciación del peso en la segunda mitad del 2002. La disminución en el margen bruto fue sólo parcialmente contrarrestada con eficiencias operativas logradas en nuestras plantas productivas, tales como incrementos en la productividad y abastecimiento estratégico.

#### *Utilidad de Operación*

Nuestros gastos de operación consolidados (incluyendo la amortización del crédito mercantil y los gastos administrativos pagados a Labatt) aumentaron 2.5% en el 2002 ascendiendo a Ps. 17,964 millones de Ps. 17,527 millones en el 2001. Como porcentaje de los ingresos totales, nuestros gastos de operación consolidados disminuyeron 0.1% a 32.4% en el 2002.

Los gastos de administración consolidados aumentaron 1.2% ascendiendo a Ps. 4,870 millones en el 2002, de Ps. 4,814 millones en el 2001, reflejando principalmente el efecto neto de estos factores:

- aumentos en el gasto administrativo de Coca-Cola FEMSA, reflejando principalmente gastos incurridos en la preparación para una adquisición más importante, tales como consultoría administrativa y expansión del equipo gerencial, además de ciertas mejoras en los sistemas de información en México;
- ligeros aumentos en los gastos de administración de FEMSA Comercio, relacionados a su expansión, y en FEMSA Empaques, reflejando inversiones en su plataforma tecnológica ERP; y
- una ligera disminución en los gastos de administración de FEMSA Cerveza reflejando sus esfuerzos de contención de gastos.

Algunas de nuestras subsidiarias pagan servicios administrativos a FEMSA por servicios recibidos. En la consolidación se eliminan esos pagos, por lo que no tienen efecto en nuestros gastos de operación consolidados, con excepción de los servicios administrativos que FEMSA Cerveza le paga a Labatt, que ascendieron en el 2002 Ps. 122 millones comparado a Ps. 129 millones en el 2001. La amortización de crédito mercantil correspondiente a Coca-Cola FEMSA fue de Ps. 40 millones en el 2002 comparado a Ps. 106 millones en el 2001. Reflejando el deterioro del crédito mercantil de Coca-Cola FEMSA Buenos Aires Los gastos de venta consolidados aumentaron 3.0% a Ps. 13,094 millones en el 2002, de Ps. 12,713 millones en el 2001, reflejando principalmente la combinación de:

- un aumento en los gastos de venta de FEMSA Comercio conforme la cadena se expande a gran velocidad, lo cual requiere una infraestructura de gasto operativo proporcional y una mayor infraestructura necesaria para la administración de la expansión de la cadena; y
- una reducción en los gastos de venta de Coca-Cola FEMSA reflejando medidas de contención de gastos en México y menor gasto en mercadotecnia y optimización de personal en Argentina.

Incurrimos en ciertos gastos relacionados a la distribución de nuestros productos. Este tipo de costos se integran en la línea de gastos de ventas dentro de nuestro estado de resultados. Durante los años 2002 y 2001, nuestros costos de distribución fueron de Ps. 4,092 millones y Ps. 4,013 millones, respectivamente. El excluir estos cargos de nuestro rubro de costo de ventas podría resultar en que los montos reportados como utilidad bruta no sean comparables a otras compañías, las cuales podrían incluir todos los gastos relacionados a su red de distribución en el costo de ventas al calcular la utilidad bruta (o alguna medida equivalente).

Todos nuestros principales negocios reportaron incrementos en sus respectivas utilidades de operación, generando un crecimiento en la utilidad de operación consolidada (después de la participación en compañías asociadas) para el año 2002 de 11.0% ascendiendo a Ps. 9,878 millones, de Ps. 8,902 millones en el 2001. Nuestro margen de operación consolidado aumentó 0.8% a 17.8% de los ingresos totales consolidados. Coca-Cola FEMSA fue nuestro principal motor de crecimiento en rentabilidad, registrando un incremento de 14.0% en su utilidad de operación. FEMSA Cerveza y FEMSA Comercio generaron, cada uno, montos similares de utilidad incremental en el 2002, contribuyendo al resultado consolidado con crecimientos de 5.3% y 44.3%, respectivamente, en sus utilidades de operación (antes del pago de servicios administrativos).

## **Coca-Cola FEMSA**

### *Ingresos Totales*

Coca-Cola FEMSA registró ventas netas por Ps. 18,519 millones en el 2002, un incremento de 5.0% sobre ventas netas de Ps. 17,637 millones en el 2001. El crecimiento del ingreso se atribuye principalmente a un sólido crecimiento del volumen y una consistente mejora en el precio promedio por unidad de caja en los territorios mexicanos, lo cual compensó fuertemente a la contracción en volumen observada en el territorio de Argentina. Otros ingresos, que consisten principalmente de ingresos por acuerdos de maquila con una embotelladora de Coca-Cola en Argentina, donde Coca-Cola FEMSA ha estado produciendo las bebidas de la marca *Coca-Cola* para venderse en sus territorios, ascendieron a Ps. 149 millones en el 2002, 10.1% más que en el 2001. Los ingresos totales de Coca-Cola FEMSA aumentaron 5.0% a Ps. 18,668 millones en el 2002 de Ps. 17,773 millones en el 2001. Coca-Cola FEMSA registró un crecimiento en el volumen de 5.6% a 505 millones de cajas unidad en los territorios mexicanos, así como una mejora en el ingreso por caja unidad en términos reales de 1.1% durante el 2002. Estas mejoras resultaron en un crecimiento en el ingreso de 6.7% a Ps. 16,843 millones en los territorios mexicanos combinados para el 2002. Consideramos que los principales impulsores del volumen en México fueron:

- un buen desempeño de las marcas Mundet y de las aguas naturales, en particular la nueva presentación de *Ciel* en garrafón de 5 litros;
- la continua expansión de los segmentos de sabores y de las 'nuevas categorías' con la introducción de nuevos y llamativos productos como *Beat*, *Mundet*, *Mickey Aventuras*, *Kin Light* y *Nestea*; y
- un modesto crecimiento en el portafolio central de refrescos de cola.

En Argentina, Coca-Cola FEMSA operó en un ambiente económico muy deteriorado durante el 2002. El volumen disminuyó 11.0% a 116 millones de cajas unidad en un año que comenzó en el marco de una severa crisis económica que obstaculizó la demanda de sus productos. Coca-Cola FEMSA atacó este mercado retador con el objetivo de defender el valor de sus marcas, recobrar participación de mercado de las marcas genéricas, logrando un flujo de efectivo positivo y contener los daños en general. Conforme pasó el año, las estrategias comerciales implementadas por Coca-Cola FEMSA rindieron un resultado más favorable, cerrando el año con crecimientos en volumen para el cuarto trimestre del 2002.

Las principales estrategias implementadas fueron:

- regresar la mezcla de productos a presentaciones retornables, las cuales saltaron de 5.8% de la mezcla en el 2001 a 12.4% en el 2002, encabezado por la presentación de 1.25 litros en vidrio retornable de *Coca-Cola*, *Fanta* y *Sprite*, y
- continuar promoviendo a la marca principal *Coca-Cola*; mientras continúa promoviendo las marcas de protección de valor (*Tai* y *Crush*).

En su conjunto, estas estrategias permitieron a Coca-Cola FEMSA defender su arquitectura de precios y produjo un incremento en el ingreso promedio por unidad de caja de 2.1% en el 2002 sobre el 2001. La reducción en el ingreso total se limitó a 8.2%.

#### *Utilidad Bruta*

El costo de ventas de Coca-Cola FEMSA aumentó 5.1% a Ps. 8,681 millones en el 2002 de Ps. 8,256 millones en el 2001, por lo que la utilidad bruta aumentó 4.9% a Ps. 9,987 millones en el 2002 de Ps. 9,517 millones en el 2001. El margen bruto se expandió 0.1% a 53.9% en el 2002. Las operaciones mexicanas de Coca-Cola FEMSA experimentaron una expansión de margen bruto de 0.9% para el año 2002, la cual resultó principalmente del crecimiento sólido en ingresos caracterizado por una mayor absorción de costos fijos por el aumento en volúmenes. La operación de Argentina observó una contracción de 9.8% en el margen bruto, llegando a 36.0% de las ventas netas para el 2002, debido a una menor absorción de costos fijos como resultado de un menor volumen, mayores precios de materias primas y un mayor cargo por depreciación en Argentina relacionado a la revaluación de los activos fijos de procedencia extranjera, a consecuencia de la devaluación del peso argentino.

#### *Utilidad de Operación*

Los gastos de operación para el 2002 disminuyeron 0.6% a Ps. 5,320 millones. Como porcentaje de los ingresos totales, los gastos de operación disminuyeron 1.6% a 28.5% en el 2002. Los gastos administrativos en México permanecieron sin cambios como proporción de las ventas totales comparados al 2001; en términos absolutos, estos gastos aumentaron 7.9% reflejando principalmente gastos incurridos en preparación para una adquisición de mayor escala, tales como mejoras en sistemas, consultoría administrativa y fortalecimiento del personal gerencial.

Los gastos de administración en Argentina crecieron 17.2% respecto al 2001, reflejando principalmente un mayor gasto por depreciación en moneda local relacionado a la revaluación de nuestros activos denominados en moneda extranjera.

Los gastos de venta de Coca-Cola FEMSA en México aumentaron 0.2% en el 2002, lo cual representa una reducción de 1.3% con respecto a los ingresos totales, reflejando mejoras operativas logradas en México. Los gastos de ventas también disminuyeron en Argentina durante el 2002, como resultado de menores gastos en mercadotecnia y la reducción del personal combinado con el ajuste de salarios.

La amortización del crédito mercantil en el 2002 fue de Ps. 40.4 millones, comparada a Ps. 106.2 millones en el 2001, debido a la disminución del valor del crédito mercantil como resultado de la difícil situación económica que atraviesa Argentina. En Julio del 2002, Coca-Cola FEMSA reconoció una baja de valor de Ps. 457 millones. Hasta el 2002, bajo los PCGA mexicanos, el crédito mercantil se reconoce gradualmente en los resultados del ejercicio bajo el método de línea recta en un período de 20 años.

La utilidad de operación de Coca-Cola FEMSA después de la amortización del crédito mercantil aumentó 14.0% a Ps. 4,627 millones en el 2002 de Ps. 4,057 millones en el 2001, reflejando el efecto neto de los siguientes factores:

- un aumento de 15.5% en la utilidad de operación en los territorios mexicanos de Coca-Cola FEMSA; y
- una disminución de 66.6% en la utilidad de operación en los territorios argentinos de Coca-Cola FEMSA.

El margen de operación de Coca-Cola FEMSA aumentó 2.0% a 24.8% de los ingresos totales del 2002 de 22.8% de los ingresos totales del 2001.

## **FEMSA Cerveza**

### *Ingresos Totales*

Las ventas netas de FEMSA Cerveza aumentaron 0.4% ascendiendo a Ps. 21,453 millones en el 2002, de Ps. 21,367 millones en el 2001. Otros ingresos, que consisten principalmente de ingresos por la venta de subproductos de manufactura y de misceláneos en las tiendas propiedad de FEMSA Cerveza, sumaron Ps. 189 millones en el 2002, 20.2% más que en el 2001. Los ingresos totales de FEMSA Cerveza aumentaron 0.5% ascendiendo a Ps. 21,642 millones en el 2002 de Ps. 21,529 millones en el 2001. El crecimiento en ingresos para el 2002 se atribuye principalmente al efecto neto de lo siguiente:

- una disminución de 0.2% en el volumen de ventas total, y
- una mejora de 0.6% en el precio promedio total por hectolitro vendido durante el 2002, que se deriva principalmente de un incremento nominal de 7.0% en el precio nominal de la cerveza (promedio ponderado) implementado durante el primer trimestre del 2002. El precio promedio por hectolitro vendido en el 2002 fue de Ps. 901.0, incluyendo ventas nacionales y de exportación

El volumen de ventas nacional disminuyó 0.7% a 21.856 millones de hectolitros en el 2002, ya que FEMSA Cerveza continuó experimentando un efecto adverso por el deterioro del ingreso personal disponible en las regiones del norte de México. FEMSA Cerveza tiene mayor presencia en los mercados del norte del país, donde vende aproximadamente el 56% de su volumen nacional. Durante los últimos dos años hemos observado un deterioro constante en el clima económico, que ha afectado de manera desproporcionada a la región noroeste, ya que su concentración de ciudades fronterizas la hace más susceptible a la economía estadounidense. Las regiones centro y sur han permanecido relativamente más aisladas a la desaceleración económica. Por ejemplo, estimamos que el empleo en las industrias manufacturera y de comercio al menudeo en el norte del país disminuyó aproximadamente 4.6% en el 2002, mientras que en el centro y sur esta disminución fue de aproximadamente 0.3% y 0.4%, respectivamente. Similarmente, nuestros volúmenes de venta en el norte disminuyeron 2.9%, mientras que en el resto del país aumentaron aproximadamente 1.9%. Otra instancia que afectó materialmente nuestra capacidad para vender cerveza en el norte fue la mayor presencia de cerveza importada legal e ilegalmente, en particular durante la primera mitad del 2002 cuando la divisa se apreció. Trimestralmente la tendencia del volumen vendido en el mercado nacional se comportó de la siguiente forma: una caída de 2.2% en el volumen vendido en el primer trimestre, crecimientos marginales de 0.1% y 0.3% en el segundo y tercer trimestres respectivamente, y una caída de 1.3% en el cuarto trimestre del 2002, todos en relación a los trimestres comparables del 2001. El nivel de precios en el mercado doméstico aumentó 0.9% en términos reales, promediando 921 pesos mexicanos por hectolitro en el 2002.

El volumen de exportación aumentó 6.1% a 1.955 millones de hectolitros, lo cual ahora representa el 8.2% del volumen de ventas total de FEMSA Cerveza. El volumen vendido en Norteamérica, el principal mercado de exportación de FEMSA Cerveza, aumentó 8.2% y representó el 92.2% del volumen de exportación total. El volumen exportado a Europa y Asia disminuyó 17.6% y 25.7%, respectivamente, comparado al 2001, y representó el 2.9% y el 2.8% de las exportaciones totales. El precio promedio de exportación disminuyó 2.2% en términos reales, promediando 679 pesos mexicanos por hectolitro en el 2002. Los ingresos por exportación aumentaron 3.7% a Ps. 1,327 millones en el 2002. En términos de dólares, los ingresos por exportación aumentaron 3.7% a 127 millones de dólares.

A partir del 2002, estamos dando cumplimiento a los lineamientos del pronunciamiento EITF No. 01-09 recientemente emitido por el FASB, "Contabilidad de las Consideraciones dadas por un Vendedor a un Cliente o Revendedor de los Productos del Vendedor". Este pronunciamiento requiere que los gastos incurridos por FEMSA Cerveza por estos conceptos y clasificados previamente como gastos de operación sean reclasificados como deducciones de las ventas netas. La amortización que previamente se clasificaba como gasto de venta por un monto de Ps. 885 millones para el 2001 se reclasificó como reducción de ventas netas de acuerdo al pronunciamiento del EITF. De manera correspondiente, para el 2002 se reclasificaron Ps. 990 millones como deducciones a las ventas netas.

#### *Utilidad Bruta*

El costo de ventas de FEMSA Cerveza se mantuvo sin cambios en el 2002, en Ps. 9,281 millones comparado al 2001. La utilidad bruta de FEMSA Cerveza aumentó 1.0% a Ps. 12,361 millones en el 2002 de Ps. 12,244 millones en el 2001. Como porcentaje de ventas, el margen bruto aumentó 0.3% a 57.6% en el 2002, reflejando mejoras en la productividad de manufactura y ahorros en la logística de distribución primaria. La tendencia de los costos de los principales insumos de FEMSA Cerveza (cebada maltera, lúpulo, latas de aluminio y botellas de vidrio) permanecieron relativamente estables durante el 2002. El efecto favorable sobre los insumos denominados en dólares causado por la apreciación del peso mexicano contra el dólar durante la primera mitad del año se compensó fuertemente con una devaluación de la divisa en la segunda mitad del 2002.

#### *Utilidad de Operación*

Los gastos de operación de FEMSA Cerveza disminuyeron 0.4% a Ps. 8,354 millones en el 2002 de Ps. 8,390 millones en el 2001, y representaron 38.6% de los ingresos totales en el 2002, comparado a 39.0% en el 2001. Los gastos de administración disminuyeron 0.7% a Ps. 2,262 millones en el 2002 comparado con Ps. 2,277 millones en el 2001, gracias a los programas de racionalización de gastos a lo largo de toda la organización y la disminución en personal. Los gastos de venta disminuyeron 0.3% a Ps. 6,093 millones en el 2002 y representaron 28.2% de los ingresos totales en el 2002. Nuestro éxito en la contención de gastos de ventas y en la generación de ahorros operacionales resultó de la ejecución de estas tácticas:

- racionalización de bodegas en todos los mercados;
- logística de preventa, la cual mediante la separación de las funciones de venta y distribución ha prácticamente eliminado la carga paseada en los camiones de reparto; y
- mejoras en la utilización de recursos, las cuales han resultado en una reducción neta de las rutas de distribución.

FEMSA Cerveza ha continuado invirtiendo en el desarrollo de su nuevo modelo competitivo de negocios, lo cual ha involucrado gastos presupuestados en la plataforma de tecnología de información incluyendo el sistema *Enterprise Resource Planning*, la adquisición de concesiones de distribución, campañas de mercadotecnia de alto impacto y el lanzamiento de equipo comercial (tal como refrigeradores y desplegados en puntos de venta).

FEMSA Cerveza registró la cantidad de Ps. 87 millones en el 2002 por su participación en los resultados de compañías afiliadas (incluyendo a Labatt USA) comparado con Ps. 34 millones en el 2001. La utilidad de operación de FEMSA Cerveza, antes de restarle los servicios administrativos pagados a nosotros y a Labatt, aumentó 5.3% a Ps. 4,094 millones en el 2002 de Ps. 3,888 millones en el 2001. En el 2002, el margen de operación para FEMSA Cerveza antes de restarle los servicios administrativos aumentó 0.8% a 18.9% de los ingresos totales. Los servicios administrativos sumaron Ps. 407 millones y representaron el 1.9% de los ingresos totales en el 2002 comparado a Ps. 430 millones registrados en el 2001, lo cual representó 2.0% de los ingresos totales en el 2001. La utilidad de operación de FEMSA Cerveza después de deducir los servicios administrativos fue de Ps. 3,687 millones, 6.6% más que en el 2001.

## **FEMSA Comercio**

### *Ingresos totales*

Los ingresos totales de FEMSA Comercio aumentaron 18.7% en el 2002 a Ps. 13,247 millones de Ps. 11,160 millones en el 2001. Este aumento se debió principalmente a la agresiva expansión de la cadena comercial Oxxo, la cual agregó 437 nuevas tiendas (neto de cierres) durante el año. Creemos que la sólida tasa de crecimiento en ingresos de la cadena Oxxo se puede atribuir principalmente a:

- su capacidad para establecerse en las mejores localidades;
- su presencia nacional;
- el uso eficiente del modelo de tienda; y
- su agresivo plan de expansión y saturación.

La cadena comercial Oxxo cerró el 2002 con 2,216 tiendas. Conforme crece la cadena, hemos descubierto nuevas oportunidades comerciales en centros urbanos con alto tráfico de peatones, tales como hospitales y centros de convenciones, y estamos explotando cada vez más el formato de tiendas adjuntas a gasolineras. Las ventas mismas tiendas aumentaron 6.0% con respecto al 2001. Sin embargo, las ventas mismas tiendas en nuestros mercados del noroeste—los cuales muestran la mayor concentración entre las poblaciones fronterizas—estuvieron débiles en el 2002.

En contraste, las ventas mismas tiendas en las regiones centro y sur del país han experimentado un crecimiento sobresaliente durante el 2002. El crecimiento en la región noroeste se vio afectado por:

- la debilidad económica caracterizada por alto nivel de desempleo;
- la fortaleza del peso durante el primer semestre del 2002, la cual indujo a los compradores a adquirir más artículos diversos cruzando la frontera a Estados Unidos; y
- el alto diferencial en el precio de la gasolina entre México y Estados Unidos, lo cual propició que los mexicanos cruzaran la frontera para comprar gasolina, seguida de la compra de productos en las tiendas de conveniencia de los Estados Unidos. (La gasolina en México era significativamente más cara hasta que se aplicaron ciertas medidas correctivas en diciembre del 2002).

El tráfico promedio por tiendas (en la muestra de mismas tiendas) aumentó 4.7% y la venta promedio por cliente aumentó 1.3% durante el año 2002. Consideramos que esos aumentos se deben principalmente a:

- la estrategia de FEMSA Comercio de nominar los precios competitivamente para sus artículos generadores de tráfico;
- la mejora en la propuesta de valor para los clientes de Oxxo, incluyendo promociones de compra conjunta, introducciones de nuevos productos, y mejoras a las tiendas; y
- el creciente reconocimiento de Oxxo como un centro de pago confiable para que nuestros clientes puedan pagar la mayoría de los servicios públicos del hogar en el mismo lugar.

### *Utilidad Bruta*

FEMSA Comercio registró una utilidad bruta de Ps. 3,508 millones en el año 2002, lo que representa un incremento de 22.4% sobre los Ps. 2,867 millones registrados en el 2001. El margen de operación aumentó 0.8% a 26.5% de las ventas netas, comparado con 25.7% en el 2001, dado que la mayor escala de la cadena nos ha permitido establecer alianzas estratégicas con algunos de nuestros proveedores y así reducir costos. Adicionalmente, hemos tenido mucho éxito en la ejecución de la administración por categorías y nuestra creciente habilidad de trabajar en conjunto con nuestros proveedores para diseñar variedad, precios y promociones diferenciadas, lo cual ha contribuido a la expansión del margen bruto.

## *Utilidad de Operación*

Los gastos de operación aumentaron 18.7% a Ps. 2,902 millones en el 2002 de Ps. 2,445 millones en el 2001 y permanecieron constantes como porcentaje de los ingresos totales en 21.9% en ambos años. Los gastos de administración aumentaron sólo 5.4% a Ps. 254 millones, ya que los gastos relacionados a la expansión se mitigaron por un mayor efecto de absorción de costos administrativos fijos conforme se abrían tiendas en ciudades donde ya existía una infraestructura de administración. Los gastos de venta aumentaron 20.1% a Ps. 2,647 millones, ligeramente por encima del crecimiento en ingresos, reflejando mayores erogaciones asociadas a la infraestructura necesaria para administrar la expansión de la cadena. FEMSA Comercio registró una utilidad de operación, antes de la deducción de servicios administrativos, de Ps. 606 millones en el 2002, un incremento de 44.3% sobre los Ps. 420 millones registrados en el 2001. El margen de operación de FEMSA Comercio antes de pago de servicios administrativos aumentó 0.8% a 4.6% de los ingresos totales en el 2002 de 3.8% en el 2001. En el 2002, los servicios corporativos fueron de Ps. 99 millones, equivalentes al 0.7% de los ingresos totales, comparado a Ps. 111 millones, o 1.0% de los ingresos totales del 2001. El margen de operación de FEMSA Comercio, tras la deducción de los servicios administrativos, aumentó 1.0% a 3.8% de los ingresos totales en el 2002.

## **FEMSA Empaques**

### *Ingresos Totales*

Los ingresos totales de FEMSA Empaques aumentaron 0.3% a Ps. 6,862 millones en el 2002 de Ps. 6,840 millones en el 2001, lo cual se atribuye principalmente a un alza en la demanda de lata de bebidas y botella de vidrio en conjunto con el efecto favorable de la devaluación del peso sobre nuestros ingresos en dólares en la segunda mitad del año. Estos incrementos compensaron la débil demanda que observaron nuestros productos de empaque durante los primeros seis meses del 2002. En el año completo, la capacidad instalada promedio de nuestras principales líneas de negocio estuvo cercana a su plena utilización.

El volumen de lata de bebidas revirtió la debilidad mostrada en el 2001 con un crecimiento de 6.8% alcanzando 3,000 millones de unidades vendidas en el 2002. Durante la segunda mitad del año, el negocio de lata de bebidas observó un incremento en la demanda de sus principales socios comerciales en México y en el extranjero: FEMSA Cerveza, Coca-Cola FEMSA y Ball. Satisficimos esta demanda reduciendo nuestras ventas a clientes terceros más pequeños. El precio promedio de la lata de bebidas, cotizado en dólares, disminuyó aproximadamente 0.6%, siguiendo una tendencia de convergencia hacia los precios internacionales observada a lo largo de varios años.

El volumen de botellas de vidrio creció sólidamente 8.4% a 1,053 millones de unidades vendidas en el 2002, mientras que los precios denominados en pesos mexicanos disminuyeron 1.4%. FEMSA Empaques ha observado alta demanda para sus productos de vidrio en el mercado nacional, ya que en la actualidad prácticamente no existe un exceso de capacidad en la industria. Coca-Cola FEMSA compró una mayor cantidad de botellas de 8 onzas para su presentación de *Coca-Cola* en botella de vidrio contour no retornable. El abastecimiento de los clientes internos se elevó de 68.4% de los ingresos totales de botella en el 2001 a 89.2% en el 2002. FEMSA Empaques realizó una acumulación de inventario durante el cuarto trimestre del 2002 en anticipación del reemplazo programado para uno de sus hornos de vidrio, a llevarse a cabo en el primer trimestre del 2003, la cual significó aproximadamente 85 días de inactividad.

El volumen de hermetapas vendidas aumentó 1.8% en el 2002 a pesar de una menor demanda de hermetapas en el mercado nacional, lo cual refleja el gran éxito que ha tenido FEMSA Empaques en los mercados de exportación, en particular en Norteamérica, donde FEMSA Empaques es un importante proveedor de hermetapas para Labatt, Miller Brewing Company y Coors Brewing Company. FEMSA Empaques aumentó su porcentaje de exportación de hermetapas del 51% en el 2001 al 55% en el 2002, una cifra récord.

Los ingresos por exportación aumentaron 12.2% a Ps. 749 millones y representaron el 10.9% de las ventas netas en el 2002. En términos de dólares, los ingresos por exportación aumentaron 12.4% a 71.7 millones de dólares.

### *Utilidad bruta*

El costo de ventas de FEMSA Empaques disminuyó 1.3% a Ps. 5,193 millones en el 2002 de Ps. 5,259 millones en el 2001, principalmente debido a los siguientes factores:

- eficiencias logradas en las líneas de producción las cuales resultaron en menos merma y menos personal empleado;
- consistencia en el precio promedio contratado para las placas de acero; y
- ligeras disminuciones en el precio promedio de la lámina de aluminio y de otros insumos.

La utilidad bruta aumentó 5.6% a Ps. 1,669 millones en el 2002 de Ps. 1,581 millones en el 2001, resultando en una expansión del margen bruto de 1.3% a 24.4% de las ventas netas en el 2002, comparado a 23.1% en el 2001. La mejora en el margen bruto se relaciona estrechamente a las fluctuaciones en el tipo de cambio: conforme se depreciaba el peso mexicano contra el dólar en la segunda mitad del año, el ingreso denominado en dólares obtenido por la venta de productos metálicos aumentaba en mayor proporción que los costos, los cuales tienen una porción significativa denominada en pesos mexicanos.

FEMSA Empaques está recobrando gradualmente su nivel de margen bruto histórico, el cual ha llegado a ser de 25.4% en los últimos cinco años, mediante la implementación de prácticas de alta productividad en sus plantas productivas, tales como la reducción de personal obrero y supervisores y la aplicación de sistemas ERP.

### *Utilidad de operación*

Los gastos de operación aumentaron 6.5% a Ps. 624 millones en el 2002 de Ps. 586 millones en el 2001, e incrementaron sólo 0.5% como porcentaje de los ingresos totales a 9.1% en el 2002. Para el año 2002, FEMSA Empaques registró incrementos paralelos en los gastos de ventas y gastos de administración de 7.0% y 5.5%, respectivamente. El incremento en gastos de venta se relaciona principalmente a mayores costos de flete. El incremento en los gastos de administración se atribuye principalmente a los costos no recurrentes de implementación del sistema ERP en Famosa.

La utilidad de operación antes de la deducción de los servicios administrativos aumentó 5.0% a Ps. 1,045 millones en el 2002 de Ps. 995 millones registrados en el 2001, principalmente derivado del crecimiento en la utilidad bruta. FEMSA Empaques registró un margen de operación antes de pago de servicios administrativos de 15.2% en el 2002, comparado al margen de 14.5% registrado en el 2001. En el 2002, los servicios administrativos fueron de Ps. 103 millones, equivalentes al 1.5% de los ingresos totales, comparado a Ps. 105 millones, también 1.5% de los ingresos totales del 2001. El margen de operación de FEMSA Empaques, tras la deducción de los servicios administrativos, fue 13.7% en el 2002 comparado a 13.0% en el 2001. El margen operativo fue significativamente afectado en el primer trimestre del 2002, en un ambiente de considerable fortaleza del peso mexicano, pero volvió a reaccionar hacia niveles récord en los trimestres segundo y tercero, conforme el peso mexicano se depreciaba.

### **FEMSA Consolidado – Utilidad Neta**

Nuestra utilidad neta consolidada disminuyó 8.1% a Ps. 4,791 millones en el 2002, de los Ps. 5,215 millones registrados en el 2001. Esta disminución resultó del efecto neto de los siguientes factores:

- un aumento de 11.0% en la utilidad de operación consolidada;
- la cancelación de una porción de nuestro crédito mercantil relacionado a la adquisición de Coca-Cola FEMSA Buenos Aires;
- un incremento significativo en el costo integral de financiamiento, principalmente relacionado con la devaluación del peso mexicano contra el dólar durante la segunda mitad del año; y
- una mayor provisión de impuestos.

### *Crédito Mercantil*

Tomando en cuenta el continuo deterioro e incertidumbre que predomina por la recesión económica en Argentina, decidimos adoptar una postura más conservadora en la valuación del crédito mercantil relacionado a nuestra inversión en ese país. Por consiguiente, en el tercer trimestre pasamos a otros gastos la cantidad de Ps. 457 millones relacionados a la compra de los territorios de Coca-Cola FEMSA Buenos Aires. Debido a la volatilidad que prevalece en la divisa argentina, hemos decidido tomar una postura más conservadora y dejar de utilizar nuestra inversión en Coca-Cola FEMSA Buenos Aires como cobertura cambiaria para los pasivos denominados en dólares asumidos para esta adquisición, lo cual tuvo un efecto en el costo integral de financiamiento para el 2002 en los cálculos de fluctuación cambiaria y resultado por posición monetaria. Estos ajustes no implican movimientos de efectivo.

### *Costo Integral de Financiamiento*

En los doce meses terminados el 31 de diciembre del 2002, registramos un costo integral de financiamiento de Ps. 373 millones, comparado con un costo integral de financiamiento de Ps. 274 millones en el 2001. En el 2002, los gastos financieros consolidados disminuyeron 2.0% a Ps. 478 millones comparados a Ps. 488 millones registrados en el 2001.

Los gastos financieros consolidados disminuyeron 4.3% a Ps. 943 millones comparado al 2001, principalmente debido a menores tasas promedio de interés reales aplicables a nuestros pasivos, no obstante que nuestros pasivos brutos aumentaron 3.4% en promedio en el 2002 y la porción dolarizada se afectó posteriormente por la devaluación del peso contra el dólar ocurrida durante la segunda mitad del año. Este fenómeno se compensó parcialmente por la reducción en el producto financiero consolidado, el cual disminuyó 6.4% a Ps. 465 millones reflejando el efecto neto de menores tasas de interés aplicables a nuestras inversiones comparado con el 2001 y una mayor posición en efectivo denominada en pesos mexicanos. Al 31 de diciembre del 2002 nuestro costo promedio ponderado de deuda era de 6.9%, aproximadamente 0.9% menos que el costo promedio ponderado de deuda un año antes.

En el año 2002 registramos una pérdida cambiaria de Ps. 293 millones, comparada con una ganancia cambiaria de Ps. 256 millones en el año 2001, reflejando principalmente:

- el efecto de la devaluación del peso mexicano contra el dólar, que sumó 1.28 pesos mexicanos por dólar en el año, sobre los pasivos netos denominados en dólares en México. Esto se compara a una apreciación de 43 centavos aplicada sobre mayores pasivos denominados en dólares en el 2001; y
- la devaluación del peso argentino contra el dólar sobre la posición activa neta en dólares en Argentina tuvo un efecto favorable sobre la fluctuación cambiaria durante el 2002.

La ganancia por posición monetaria en el año 2002 ascendió a Ps. 398 millones, comparada con una pérdida de Ps. 42 millones en el 2001. Esta ganancia fue generada principalmente como resultado de la tasa de inflación acumulada en Argentina sobre el pasivo contratado para la adquisición de Coca-Cola FEMSA Buenos Aires. La tasa de inflación en Argentina durante el 2002 ha sido de 41.2%. Es importante notar que el deterioro al crédito mercantil de Argentina, como se menciona anteriormente, tuvo un impacto en las cuentas de fluctuación cambiaria y resultado por posición monetaria.

### *Otros Gastos*

Los otros gastos consolidados en el año 2002 sumaron Ps. 950 millones, principalmente por concepto del deterioro previamente mencionado sobre una porción del crédito mercantil relacionado a nuestra inversión en Argentina que se cargó en el tercer trimestre, además de indemnizaciones y bajas de activos fijos.

## *Impuestos sobre la Renta, Impuesto al Activo y Participación de los Trabajadores en las Utilidades*

Nuestra utilidad consolidada antes de impuestos sobre la renta, impuestos sobre activos y participación de los trabajadores en las utilidades (“impuestos”) aumentó 2.9% a Ps. 8,555 millones en el 2002 de Ps. 8,314 millones en el 2001, reflejando principalmente una mayor pérdida registrada en el costo integral de financiamiento. Reconocimos impuestos por Ps. 3,764 millones en el 2002, un incremento de 22.6% sobre los Ps. 3,069 millones del 2001. Este incremento es principalmente consecuencia de un aumento de 24.8% en nuestro impuesto sobre la renta, producto de un beneficio fiscal en impuestos diferidos realizado en el 2001 como resultado de la reducción en la tasa oficial de impuestos sobre la renta en México, el incremento en gastos no-deducibles propios del negocio y el deterioro del crédito mercantil generado por la adquisición de Coca-Cola FEMSA Buenos Aires. La tasa efectiva de impuestos combinada para el 2002 fue de 44.0%.

### *Utilidad Neta*

La utilidad neta consolidada disminuyó 8.1% a Ps. 4,791 millones en el 2002 comparada con los Ps. 5,215 millones registrados en el 2001, lo cual combina una mejoría en la utilidad de operación consolidada, el deterioro del crédito mercantil, una mayor pérdida en el resultado integral de financiamiento y una mayor provisión por impuestos. La utilidad neta mayoritaria consolidada ascendió a Ps. 2,947 millones para el año 2002, una reducción de 16.9% comparada con los Ps. 3,547 millones registrados en el año 2001. La utilidad neta mayoritaria por Unidad FEMSA fue de 2.781 pesos mexicanos en el 2002 comparada con 3.348 pesos mexicanos en el 2001.

## **Liquidez y Recursos de Capital**

### **Liquidez**

Cada una de nuestras compañías subtenedoras financia sus propios requerimientos de operación y de capital. Al 31 de diciembre del 2003, el 100% de nuestra deuda consolidada esta registrada al nivel de las compañías subtenedoras. Esta estructura resulta, en parte, de la intervención de partes no afiliadas en la estructura de capital de Coca-Cola FEMSA y FEMSA Cerveza . Actualmente esperamos continuar financiando nuestras operaciones y requerimientos de capital principalmente al nivel de nuestras compañías subtenedoras. No obstante, pudiéramos incurrir en deuda a través de nuestra compañía tenedora en el futuro, para financiar las operaciones y requerimientos de capital de nuestras subsidiarias, adquisiciones significativas o inversiones en activo fijo. Como una compañía tenedora, podríamos depender de dividendos y otros ingresos de nuestras subsidiarias para cubrir cualquier endeudamiento.

La principal fuente de liquidez para cada una de nuestras compañías subsidiarias ha sido por lo regular el efectivo generado de las operaciones. Tradicionalmente, hemos tenido la capacidad de depender del efectivo generado de las operaciones por el hecho de que la gran mayoría de nuestras ventas de Coca-Cola FEMSA, FEMSA Cerveza, y FEMSA Comercio se registran contra pago en efectivo o crédito de corto plazo, y la Cadena Comercial Oxxo es capaz de financiar una porción importante de su inventario inicial y normal mediante crédito de proveedores. Nuestro efectivo ha sido utilizado por lo regular principalmente en programas de inversión en capital, servicio de deuda y pago de dividendos. El siguiente es un resumen de los principales usos de los recursos por los tres años terminados el 31 de diciembre del:

### **Principales Uso de los Recursos**

	<b>Para los años terminados el 31 de diciembre de (En millones de pesos mexicanos constantes)</b>		
	<b>2003</b>	<b>2002</b>	<b>2001</b>
Recursos netos generados en la operación.....	Ps. 8,858	Ps. 9,773	Ps. 10,056
Inversiones de capital <sup>(1)</sup> .....	(6,789)	(5,780)	(5,531)
Préstamos bancarios, créditos e interés por pagar .....	15,659	5,700	(529)
Dividendos declarados y pagados.....	(1,070)	(1,185)	(657)

<sup>(1)</sup> Incluyendo propiedad, planta y equipo, activos intangibles y otros.

Nuestras compañías subtenedoras generalmente incurren en deuda de corto plazo en el caso de que estuviesen temporalmente impedidos de financiar sus operaciones o para cumplir con algún requerimiento de capital mediante el efectivo generado en nuestras operaciones. Un deterioro significativo en la actividad de negocios de cualquiera de nuestras subsidiarias podría afectar la capacidad de tal subsidiaria de financiar sus requerimientos de capital. Un deterioro significativo y prolongado de las economías en donde operamos o en nuestros negocios podría afectar negativamente nuestra capacidad de obtener crédito de corto y largo plazo o refinanciamiento de nuestra deuda existente bajo términos satisfactorios para nosotros.

Tradicionalmente, hemos financiado adquisiciones importantes, por ejemplo la compra por parte de Coca-Cola FEMSA de Coca-Cola Buenos Aires en 1994 y la de Panamco en mayo del 2003, además de inversiones en capital y otros requerimientos de capital que no pudieran ser financiados mediante el efectivo generado en las operaciones, a través de deuda de largo plazo.

Nuestra deuda total consolidada fue de Ps. 38,361 millones al 31 de diciembre del 2003, comparada con Ps. 14,354 millones a 31 de diciembre del 2002. Efectivo y valores de realización inmediata suman Ps. 7,733 millones al 31 de diciembre del 2003, comparado con Ps. 15,148 al 31 de diciembre del 2002. El crecimiento significativo en nuestro endeudamiento fue principalmente en Coca-Cola FEMSA y fue atribuido a la adquisición de Panamco en mayo del 2003. Creemos que nuestras fuentes de liquidez al 31 de diciembre del 2003, fueron adecuadas para conducir los negocios de nuestras compañías subtenedoras y así tendremos suficientes fondos disponibles para enfrentar a nuestras demandas y necesidades de financiamiento para el 2004.

#### **Acuerdos fuera del Balance General**

No tenemos ningún acuerdo fuera del balance general.

## Obligaciones Contractuales

La siguiente tabla establece nuestras obligaciones contractuales al 31 de diciembre del 2003:

<b>Obligaciones Contractuales</b>					
<b>Al 31 de diciembre del 2003</b>					
<b>En millones de pesos mexicanos</b>					
	<b>Vencimiento</b>				<b>Total</b>
	<b>Menor a 1 año</b>	<b>1 - 3 años</b>	<b>4 - 5 años</b>	<b>Más de 5 años</b>	
<b>Deuda a Largo Plazo</b>					
Pesos Mexicanos	225	7,435	9,011	1,500	18,171
Dólares	2,362	8,988	2,298	3,528	17,176
Pesos Colombianos	-	448	138	-	586
<b>Pagos de Intereses <sup>(1)</sup></b>					
Pesos Mexicanos	1,418	2,558	1,414	154	5,544
Dólares	936	1,514	637	250	3,337
Pesos Colombianos	61	93	15	-	169
<b>Arrendamientos Operativos</b>					
Pesos Mexicanos	437	830	775	2,948	4,990
Dólares	418	641	372	417	1,848
Contratos de Precio de Materias Primas	580	123	-	-	703
Contribución al Plan de Pensiones y servicios médicos para jubilados <sup>(2)</sup>	90	180	180	900	1,350

<sup>(1)</sup> Asumiendo la deuda y los tipos de cambio al 31 de diciembre del 2003.

<sup>(2)</sup> Asumiendo 90 millones de pesos por año en los próximos 10 años. Basado en cálculos actuariales y contribuciones hechas por la Compañía en años anteriores.

Al 31 de diciembre del 2003, Ps. 2,428 millones de nuestra deuda total vencen dentro de un año y Ps. 35,933 millones vencen a largo plazo. Al 31 de diciembre del 2003, el costo de deuda consolidado, era de aproximadamente el 6.5%, comparado con el 6.9% registrado en el 2002. La disminución en el costo promedio de la deuda refleja la disminución en la tasa LIBOR (London interbank offered rate, una tasa de referencia usada en los préstamos en eurodólares). Al 31 de diciembre del 2003, el 47.8% de nuestra deuda consolidada estaba denominada en dólares, 50.6% en pesos mexicanos y el restante 1.6% en pesos colombianos. Al 31 de diciembre del 2003, no tenemos ninguna "Obligación de Compra" o "Arrendamientos Financieros".

## Resumen de los Instrumentos de Deuda

La siguiente tabla muestra la distribución de la deuda de nuestra compañía:

<b>Perfil de Deuda de la Compañía Al 31 de diciembre del 2003</b>						
	<b>FEMSA y Otras</b>	<b>Coca-Cola FEMSA</b>	<b>FEMSA Cerveza</b>	<b>FEMSA Comercio (2)</b>	<b>FEMSA Empaques (2)</b>	<b>Deuda Total</b>
<b>Deuda a corto plazo</b>						
<i>Dólares:</i>						
Préstamos bancarios.....	Ps. —	Ps. 753	Ps. —	Ps. 57	Ps. 457	Ps. 1,267
Préstamos Quirografarios.....	—	—	—	—	225	225
<i>Pesos Mexicanos:</i>						
Préstamos Quirografarios.....	—	905	31	—	—	936
<b>Deuda a largo plazo (1)</b>						
<i>Dólares:</i>						
Préstamos bancarios.....	24	5,676	1,882	—	110	7,692
Bono Yankee.....	—	5,680	—	—	—	5,680
Colocación Privada.....	—	1,124	—	—	—	1,124
Arrendamiento financiero.....	—	32	—	—	194	226
Préstamos sindicados.....	—	—	—	1,477	910	2,387
Crédito hipotecario.....	67	—	—	—	—	67
<i>Pesos Mexicanos:</i>						
Préstamos bancarios.....	—	2,741	3,749	—	263	6,753
Documentos.....	—	10,000	—	—	—	10,000
Unidades de inversión (UDIS).....	—	1,418	—	—	—	1,418
<i>Pesos Colombianos:</i>						
Documentos.....	—	586	—	—	—	586
<b>Total.....</b>	<b><u>Ps. 91</u></b>	<b><u>Ps. 28,915</u></b>	<b><u>Ps. 5,662</u></b>	<b><u>Ps. 1,534</u></b>	<b><u>Ps. 2,159</u></b>	<b><u>Ps. 38,361</u></b>
<b>Costo Promedio</b>						
Dólares.....	3.6%	5.9%	3.8%	3.0%	3.3%	5.2%
Pesos Mexicanos.....	—	7.4%	9.0%	—	6.1%	7.7%
Pesos Colombianos.....	—	10.3%	—	—	—	10.3%
<b>Total.....</b>	<b><u>3.6%</u></b>	<b><u>6.8%</u></b>	<b><u>7.3%</u></b>	<b><u>3.0%</u></b>	<b><u>3.7%</u></b>	<b><u>6.5%</u></b>

(1) Incluye la porción circulante de Ps. 2,588 millones de deuda a largo plazo.

(2) Excluye la deuda intercompañía subordinada.

En términos generales, los convenios de los acuerdos crediticios y otros instrumentos que controlan nuestra deuda contraídos por nuestras subtenedoras incluyen limitaciones respecto a la contratación de deuda adicional, que operan según ciertas razones de cobertura de intereses y/o pruebas de apalancamiento. Los acuerdos crediticios contraídos por nuestras subtenedoras o sus subsidiarias generalmente incluyen cláusulas restrictivas aplicables a nuestras subtenedoras y sus subsidiarias. No existen garantías recíprocas entre compañías subtenedoras, así como nosotros no hemos prestado garantía respecto a algún compromiso de deuda de nuestras subtenedoras.

A continuación se presenta un detalle del endeudamiento a nivel compañía subtenedora:

- Coca-Cola FEMSA. Como resultado de la adquisición de Panamco, la deuda total de Coca-Cola FEMSA ascendió a Ps. 28,915 millones, excluyendo Ps. 89 millones de documentos por pagar de corto y largo plazo, al 31 de diciembre del 2003, comparada con Ps. 3,306 millones al 31 de diciembre del 2002. Efectivo y valores de realización inmediata fueron Ps. 2,783 millones al 31 de diciembre del 2003, comparada con Ps. 6,429 millones al 31 de diciembre del 2002. Aproximadamente U.S.\$ 43 millones de caja están sujetos a restricciones como resultado de ciertos acuerdos colaterales en los que Coca-Cola FEMSA entró a favor de sus subsidiarias con respecto a deuda existente.

Como parte de la política de financiamiento de Coca-Cola FEMSA, espera seguir financiando sus necesidades de liquidez a través de la caja operativa, aunque en el futuro podría necesitar financiar su capital de trabajo e inversiones de activo fijo con deuda a corto plazo o otros préstamos. Como resultado de regulaciones en ciertos países en los que opera, podrían resultar no benéficos o, como en el caso de control de tipos de cambio en Venezuela, práctico para Coca-Cola FEMSA remitir efectivo generado en operaciones locales para fondear requerimientos de efectivo en otros países. En el caso de que la caja de operación en estos países no sea suficiente para fondear futuros requerimientos de capital de trabajo e inversiones de activo fijo, Coca-Cola FEMSA o sus subsidiarias podrían decidir, o ser requeridas, para fondear necesidades de caja en estos países a través de préstamos locales en vez de remitir fondos de otros países.

Al 31 de diciembre del 2003, Coca-Cola FEMSA poseía líneas de crédito en dólares no comprometidas, aprobadas por alrededor de Ps. 2,944 millones, de los cuales Ps. 2,039 millones se hallaban disponibles a esa fecha. En diciembre del 2003, Coca-Cola FEMSA finalizó un acuerdo con The Coca-Cola Company que le permite a Coca-Cola FEMSA pedir prestado, tomando en cuenta el cumplimiento de ciertas condiciones, hasta U.S.\$ 250 millones antes del 20 de diciembre del 2006 para financiar necesidades de capital en trabajo y para otros propósitos generales corporativos, en cualquier momento, cuando dichos fondos no este de alguna otra manera disponible a través de líneas de crédito.

El costo promedio de deuda de Coca-Cola FEMSA fue de 5.9% en dólares, 7.4% en pesos mexicanos y 10.3% en pesos colombianos al 31 de diciembre del 2003 en comparación con 9.1% en dólares en el 2002.

- FEMSA Cerveza: Al 31 de diciembre del 2003, la deuda total de FEMSA Cerveza ascendía a Ps. 5,662 millones, la cual incluía Ps. 31 millones en préstamos de capital de trabajo y de contratación a corto plazo. Al 31 de diciembre del 2003, FEMSA Cerveza poseía aproximadamente Ps. 5,631 millones de deuda a largo plazo que incluían Ps. 285 millones de préstamo revolvente a mediano plazo, Ps. 5,346 millones en préstamos bilaterales y para el financiamiento de equipos. Al 31 de diciembre del 2003, FEMSA Cerveza poseía líneas de crédito no comprometidas, aprobadas en dólares que totalizan alrededor de Ps. 2,030 millones, de los cuales Ps. 1,999 millones estaban disponibles en esa fecha. El costo de deuda promedio de FEMSA Cerveza al 31 de diciembre del 2003 era de 9.0% en pesos y 3.8% en dólares.
- FEMSA Comercio: Al 31 de diciembre del 2003, la deuda total de FEMSA Comercio era de Ps. 1,534 millones, el cual consistía en un préstamo sindicado en dólares por Ps. 1,477 millones a largo plazo que vence en agosto del 2006, y deuda de corto plazo en dólares por Ps. 57 millones que vence en junio del 2004. Al 31 de diciembre del 2003, FEMSA Comercio tenía líneas de crédito en dólares no comprometidas, aprobadas por un total de Ps. 1,036 millones de los cuales estaban disponibles en esa fecha. El costo promedio de la deuda de FEMSA Comercio era de 3.0% en dólares al 31 de diciembre del 2003, en comparación con 2.7% al 31 de diciembre del 2002.

- FEMSA Empaques: Al 31 de diciembre del 2003, la deuda total de FEMSA Empaques era de Ps. 2,159 millones, de los cuales Ps. 682 millones consisten en préstamos comerciales a corto plazo y los Ps. 1,477 millones restantes consisten en deuda a largo plazo. Al 31 de diciembre del 2003, las obligaciones a largo plazo de FEMSA Empaques ascendían a Ps. 567 millones conformada por acuerdos de créditos a largo plazo asumidos para el financiamiento de equipos y/o programas de financiamiento de exportaciones auspiciados por los gobiernos de los países de origen de dichos equipos y Ps. 910 millones de un préstamo sindicado con vencimiento en diciembre del 2005. Al 31 de diciembre del 2003, FEMSA Empaques poseía líneas de crédito aprobadas en dólares no comprometidas por un total de Ps. 1,235 millones, de los cuales Ps. 554 millones se hallaban disponibles a esa fecha. El costo promedio de la deuda de FEMSA Empaques era del 3.7% al 31 de diciembre del 2003 comparado con 2.9% al 31 de diciembre del 2002.

## **Contingencias**

Tenemos varias pérdidas por contingencias, para las cuales se han registrado reservas en aquellos casos donde creemos que el resultado sea una resolución no favorable. La mayoría de estas pérdidas en contingencias han sido registrados como reservas contra activos intangibles. Cualquier monto requerido a hacer pagado en conexión con estas pérdidas en contingencias podría ser requeridas para ser pagadas con caja disponible.

## **Inversiones de Capital**

En los últimos cuatro años, hemos desarrollado importantes programas de inversión que han sido en gran parte financiados con el efectivo proveniente de las operaciones. Los principales componentes de nuestros programas de inversión son: equipo, inversiones en el mercado y expansión de la capacidad productiva y de la red de distribución en Coca-Cola FEMSA y FEMSA Cerveza; la construcción de nuevas tiendas Oxxo en FEMSA Comercio; y mejoras a las plantas en FEMSA Empaques.

### *Presupuesto de Inversiones de Capital Estimado para 2004*

Nuestro presupuesto de inversión para el 2004 asciende aproximadamente a Ps. 9,700 millones. El siguiente análisis se basa en los presupuestos internos del año 2004 preparados por cada una de nuestras compañías subtenedoras. El presupuesto de inversión para el 2004 está sujeto a cambios basándose en las condiciones del mercado y otras, los resultados de las operaciones y los recursos financieros de las subsidiarias.

En conexión con la continua integración de los nuevos territorios de Coca-Cola FEMSA, esperamos que su inversión de capital para el 2004 podría ser aproximadamente de Ps. 3,300 millones. La inversión en capital para el 2004 de Coca-Cola FEMSA esta principalmente prevista para:

- inversiones en botellas retornables y cajas;
- inversiones de mercado (principalmente para la colocación de equipo de refrigeración); y
- integración de operaciones dentro de nuestros nuevos territorios, como gastos requeridos para estandarizar nuestros sistemas de información, remplazar los vehículos de distribución más viejos y el reacondicionamiento de las plantas y centros de distribución; y mejoras en nuestras instalaciones de manufactura.

El presupuesto de inversión de FEMSA Cerveza para el 2004 se estima en aproximadamente Ps. 4,700 millones. FEMSA Cerveza espera destinar parte de este presupuesto a inversiones en sus plantas de producción, predominantemente en expansiones de capacidad marginales de sus cervecerías y modernización de equipos. FEMSA Cerveza también pretende aplicar una porción de este presupuesto a la mejora de sus activos de distribución, incluyendo vehículos nuevos, reemplazos y mantenimiento de su flota de distribución secundaria, y al desarrollo de los sistemas de información y de ERP. Adicionalmente, FEMSA Cerveza espera invertir en actividades comerciales y relacionadas con el mercado, tales como el desarrollo de su cobertura comercial, para la adquisición de distribuidores terceros, el desarrollo de patrocinios de largo plazo y la colocación de equipo de refrigeración a nivel nacional.

El presupuesto de inversión de FEMSA Comercio para el año 2004 se estima en aproximadamente Ps. 1,400 millones. El presupuesto para el año 2004 se destinará a la apertura de nuevas tiendas Oxxo, y en menor medida la remodelación de algunas tiendas Oxxo existentes. Adicionalmente, se tienen planeadas inversiones para los sistemas de informática de FEMSA Comercio y para el sistema de ERP.

El presupuesto de inversión de FEMSA Empaques para el año 2004 se estima en aproximadamente Ps. 329 millones, divididos entre sus diversas líneas de producción.

### Coberturas

Nuestras operaciones requieren la contratación o emisión de instrumentos financieros derivados que ayudan a cubrir nuestra exposición a ciertos riesgos relacionados con la fluctuación de tasas de interés, tipo de cambio de divisas extranjeras, fluctuaciones en el mercado de capitales y precios de materias primas.

La siguiente tabla presenta un resumen del valor de mercado de los contratos sobre instrumentos derivados al 31 de diciembre del 2003. El valor de mercado nos es proporcionado principalmente por fuentes externas que son nuestras contrapartes en los contratos.

<b>Valor de Mercado de los Contratos</b>					
<b>Al 31 de diciembre del 2003</b>					
<b>Millones de pesos mexicanos constantes</b>					
	<b>Vence menos de 1 año</b>	<b>Vence 1 - 3 años</b>	<b>Vence 4 - 5 años</b>	<b>Vence en más de 5 años</b>	<b>Valor de Mercado total</b>
Precios cotizados por fuentes externas .....	(63)	(88)	(183)	—	(334)

### Plan para la Disposición de Ciertos Activos Fijos

Hemos identificado ciertos activos fijos, consistentes en bienes raíces, edificios y equipo, para su venta, y hemos aprobado un programa para la venta de estos activos fijos, los cuales se encuentran en desuso y han sido valuados a su valor realizable estimado, de acuerdo con peritajes independientes. Estos activos se han asignado como sigue:

	<b>Al 31 de diciembre de</b>	
	<i>(En millones de pesos mexicanos)</i>	
	<b>2003</b>	<b>2002</b>
FEMSA Cerveza.....	Ps. 299	Ps. 409
FEMSA Empaques .....	41	41
FEMSA.....	327	341
Total.....	<b>Ps. 667</b>	<b>Ps. 791</b>

Los activos fijos registrados a sus valores estimados de realización son considerados como un activo monetario sobre el cual se calcula una pérdida por posición monetaria y se registra en los resultados de las operaciones.

## **Control Interno**

La administración de FEMSA es responsable de la preparación e integridad de los estados financieros consolidados adjuntos, así como de mantener un sistema de control interno. Este tipo de control sirve para dar a los accionistas, a la comunidad financiera y a otras partes interesadas, una certidumbre razonable de que las transacciones son ejecutadas de acuerdo con las directrices de la administración, que los archivos y registros financieros son confiables como base de la preparación de los estados financieros consolidados, que los activos son reflejados en los estados financieros a los valores que efectivamente les corresponden y que los activos están protegidos contra pérdidas debidas a usos o disposiciones no autorizados.

Para cumplir con sus responsabilidades en cuanto a la integridad de la información financiera, la administración mantiene y confía en el sistema de control interno de la Compañía. Este sistema se basa en una estructura organizativa que delega responsabilidades y asegura la selección y la capacitación de personal. Además, el sistema incluye políticas que se comunican a todo el personal a través de los canales apropiados.

El sistema de control interno está apoyado con auditorías internas constantes, que reportan los resultados obtenidos a la administración, durante todo el año. Por otra parte, la Compañía cuenta con sistemas informáticos modernos y eficientes, que permiten obtener información al día en tiempo real y que mantiene bases de datos confiables; estos sistemas también facilitan la preparación eficiente de informes financieros.

La administración considera que hasta la fecha, el sistema de control interno de la Compañía ha proporcionado razonable certidumbre de que se han evitado errores significativos o irregularidades o que los mismos han sido detectados oportunamente.

## **Estimaciones y Políticas Contables Críticas**

La preparación de los Estados Financieros Consolidados requiere que la Administración de la Compañía efectúe ciertas estimaciones que afectan (i) los valores de los activos y pasivos reportados, (ii) la revelación de activos y pasivos contingentes a la fecha de los estados financieros, y (iii) los valores reportados de los ingresos y gastos durante el periodo reportado. Basamos los juicios y las estimaciones en nuestra experiencia histórica y en otros factores que consideramos son razonables que en conjunto forman la base para emitir juicios sobre los valores contables de nuestros activos y pasivos. Los resultados actuales pudieran diferir de estos estimados bajo distintos supuestos o condiciones. Evaluamos nuestros juicios y estimaciones periódicamente. Nuestras principales políticas contables se presentan en las Notas 4 y 5 a los Estados Financieros Consolidados. Consideramos que nuestros criterios contables más importantes que implican la aplicación de juicios o estimaciones son:

### *Reserva de cuentas incobrables.*

La reserva de cuentas incobrables se determina con base en la antigüedad de nuestra cartera de cuentas por cobrar. La reserva considera nuestra proporción histórica de pérdidas en cuentas por cobrar y el ambiente económico bajo el cual operamos actualmente. Las operaciones de cerveza representan la parte más importante de la reserva consolidada de cuentas incobrables, debido al crédito que FEMSA Cerveza otorga a los detallistas, el cual se determina de acuerdo a ciertas prácticas de la industria. Las ventas de refrescos y de los diferentes productos en las tiendas de conveniencia se realizan generalmente en efectivo.

### *Botellas y cajas y provisión para rotura de botellas.*

Clasificamos las botellas y las cajas de botellas de acuerdo con las prácticas de cada industria. Por lo tanto, FEMSA Cerveza clasifica las botellas y cajas como inventarios y Coca-Cola FEMSA como activos fijos. En ambos casos, el gasto por rotura de botellas se registra como gasto en los resultados cuando se incurre, y las botellas y cajas retornables no se deprecian. Coca-Cola FEMSA determina la depreciación de botellas y cajas únicamente para efectos fiscales.

Periódicamente comparamos el gasto por rotura de botella contable contra el gasto por depreciación calculado, estimando una vida útil de 4 años para botellas de vidrio retornables, 1 año para botellas de plástico retornables y 4 años para las cajas retornables. Estas vidas útiles han sido determinadas basándose en nuestra experiencia. El gasto determinado por depreciación anual fue similar al gasto por rotura de botellas registrado en libros. Cada vez que decidimos descontinuar y retirar del mercado alguna presentación retornable, cancelamos la presentación descontinuada por medio de un incremento en el gasto por rotura.

#### *Propiedades, planta y equipo.*

Las propiedades, planta y equipo se deprecian con base en su vida útil estimada. La vida útil estimada representa el tiempo que esperamos que los activos estarán en uso y que generen ingresos. Nuestras estimaciones de las vidas útiles se basan en la opinión de peritos independientes y en la experiencia de nuestro personal técnico.

En la nota 5 g) de los Estados Financieros Consolidados se describe la metodología utilizada para actualizar el valor de los activos de procedencia extranjera, el cual implica la actualización mediante la aplicación de la tasa de inflación y el tipo de cambio del país de origen bajo PCGA mexicanos. Consideramos que este método presenta de manera mas precisa el valor de los activos, que la actualización mediante la aplicación de los factores derivados del INPC.

Coca-Cola FEMSA valúo a valor de mercado todos los activos adquiridos en la transacción de Panamco, considerando sus condiciones operativas y el flujo de efectivo futuro que generarán de acuerdo con el uso futuro estimado por la administración de Coca-Cola FEMSA.

En el 2003, decidimos extender la vida útil de los refrigeradores de Coca-Cola FEMSA en las operaciones mexicanas, de tres a cinco años, basado en estudios técnicos, un fuerte control sobre los refrigeradores colocados en los puntos de venta y el programa de inversión de reemplazo de refrigeradores para los próximos años. Como resultado, el gasto por depreciación registrado en el 2003 disminuyó aproximadamente Ps. 92 millones. La vida útil de los refrigeradores para los nuevos territorios adquiridos de Panamco, se encuentra de acuerdo con la nueva estimación contable de 5 años.

#### *Valuación de crédito mercantil y activos de larga duración.*

Como se describe en la Nota 5 i) de los Estados Financieros Consolidados, a partir del 2003, la Compañía aplica el Boletín C-8 “Activos Intangibles” (“Boletín C-8”), el cual establece que los costos incurridos durante el desarrollo de proyectos deberán ser capitalizados si cumplen con los criterios establecidos para el reconocimiento de activos. Adicionalmente, el Boletín C-8 requiere que sean identificados todos los activos intangibles con el fin de reducir al máximo el crédito mercantil asociado a la combinación de negocios. Anterior al 2003, el exceso del precio de compra sobre el valor de mercado de los activos netos adquiridos en una combinación de negocios era considerado un crédito mercantil. Con la adopción del Boletín C-8, Coca-Cola FEMSA considera que dicho exceso se relaciona con derechos para producir y distribuir productos de la marca Coca-Cola. La Compañía clasifica sus activos intangibles en activos con vida útil definida y activos con vida útil indefinida, de acuerdo con el periodo en el cual esperamos recibir los beneficios.

Como lo requiere el Boletín C-8, determinamos el valor de mercado de todos los activos y pasivos de Panamco a la fecha de adquisición y asignamos el exceso del precio de compra sobre el valor de mercado de los activos netos. Esto resultó en el reconocimiento de un activo intangible con vida útil indefinida denominado Derechos para producir y distribuir productos de la marca Coca-Cola por Ps. 33,420 millones, el cual será sujeto a una evaluación anual de deterioro, para US GAAP y PCGA mexicanos. El valor de mercado de los activos y pasivos fue determinado considerando lo siguiente:

- El valor de mercado de los activos adquiridos: el valor de los activos fijos, botellas de vidrio retornables y refrigeradores, fue ajustado considerando su vida útil remanente, condiciones generales de operación del activo a la fecha de adquisición, certeza operacional y decisiones estratégicas que implementó Coca-Cola FEMSA al momento de asumir el control de las operaciones, así como la estandarización con las políticas contables y estimaciones de Coca-Cola FEMSA.
- Pasivos laborales y otros: ciertas obligaciones laborales y otros pasivos con el personal generadas por la operación de Panamco antes de que Coca-Cola FEMSA asumiera el control de las operaciones.
- Cancelación del crédito mercantil: el crédito mercantil registrado anteriormente por Panamco fue cancelado.

Bajo PCGA mexicanos, el crédito mercantil representa la diferencia entre el precio pagado y el valor de mercado de las acciones y/o activos netos adquiridos, que no fue asignado directamente a un activo intangible. El crédito mercantil se registra en la moneda funcional de la subsidiaria en la que se hizo la inversión y se actualiza aplicando la tasa de inflación del país de origen y el tipo de cambio de cierre del año. El crédito mercantil se amortiza en un período no mayor a 20 años.

Bajo U.S. GAAP, a partir del 2002 entró en vigor el SFAS No. 142, “Crédito mercantil y otros activos intangibles”, que requiere que el crédito mercantil ya no sea sujeto a amortización, sino que se le realice una revisión inicial de su deterioro en el 2002 y que sigamos ejecutando revisiones de deterioro anuales, a menos que ocurra algún evento o cambio de circunstancias que hicieran más factible que la unidad reportada reduzca su valor de mercado por debajo de su valor en libros y en cuyo se necesitará realizar una revisión de deterioro interina. Nuestra revisión inicial de deterioro nos indica que el crédito mercantil no requiere un cargo por deterioro de su valor hasta el inicio del 2004.

*Deterioro de activos intangibles, crédito mercantil y activos de larga duración.*

Revisamos continuamente que sea razonable el valor en libros de los activos intangibles, el crédito mercantil y los activos de larga duración. Revisamos el valor por deterioro cada vez que sucede algún evento o cambio en las circunstancias que nos indiquen que el valor de un activo no podrá ser recuperado de acuerdo a nuestras proyecciones de flujos de efectivo futuros. Consideramos que nuestras estimaciones de flujos de efectivo futuros son razonables, sin embargo, supuestos distintos en la determinación de dichos flujos podrían afectar significativamente nuestras estimaciones.

En diciembre del 2001, el gobierno de la República de Argentina estableció una serie de medidas en materia económica, entre las cuales destacan las restricciones para disposiciones de efectivo y para realizar operaciones en monedas extranjeras. El 1 de julio del 2002, ante la continua situación económica difícil de Argentina y la incertidumbre con respecto al periodo de recuperación, así como la inestabilidad en el tipo de cambio, la Compañía realizó una valuación de su inversión en Coca-Cola FEMSA de Buenos Aires, mediante el método de múltiplos de valor de mercado de compañías similares, reconociendo un deterioro por un monto de Ps. 457 millones, el cual se registró en los resultados del 2002. Dada la actual situación económica en Argentina, consideramos que el valor neto del activo de nuestra subsidiaria extranjera está adecuadamente valuado, y aunque no podemos ofrecer garantía, no esperamos realizar ajustes subsecuentes por deterioro en Argentina.

Durante el 2003, FEMSA Cerveza reconoció un deterioro de ciertos activos fijos que serán reemplazados en un futuro cercano de acuerdo con su plan maestro de inversión. El costo de reposición de la nueva maquinaria y equipo, así como de las nuevas localidades, comparado con el valor en libros de dichos activos resultó en una pérdida, la cual fue registrada en el estado de resultados en el renglón de otros gastos por Ps. 680 millones en el 2003.

Nuestras evaluaciones durante el año y a la fecha de presentación de este documento, nos llevo a concluir que no existe ningún otro deterioro importante del crédito mercantil o de los activos de larga duración. No podemos ofrecer garantía de que nuestras expectativas no cambiarán como resultado de nueva información o nuevos desarrollos. Sin embargo, cambios en condiciones económicas o políticas en todos los países en los que operamos o en las industrias en las que participamos, podrían causarnos un cambio en nuestras valoraciones actuales.

#### *Otros Activos.*

En el curso normal de operaciones, con frecuencia invertimos en el desarrollo de nuestros canales de distribución de cerveza a través de una variedad de acuerdos comerciales con distintos detallistas con el objeto de incrementar nuestro volumen de ventas. Estos acuerdos se consideran contratos ejecutorios, de tal manera que los costos incurridos en tales contratos se reconocen en resultados en la medida en que se van recibiendo los beneficios de dichos acuerdos.

Estos acuerdos requieren prepagos de efectivo a ciertos detallistas, para financiar actividades destinadas a generar volumen de venta, los cuales se amortizan en el futuro conforme se van facturando las ventas. Estos desembolsos se consideran como inversiones de mercado y se capitalizan como cargos diferidos y se incluyen en otros activos. La amortización de los montos capitalizados se presenta como una reducción de las ventas netas en función del volumen vendido a cada detallista. El periodo de amortización promedio es de tres a cuatro años, que es el periodo de duración normal de los acuerdos comerciales.

Periódicamente evaluamos el valor razonable de los cargos diferidos. Si el valor de estos muestra algún deterioro, los activos se ajustan a un valor apropiado. La precisión en el valor estimado se basa en nuestra habilidad para estimar adecuadamente ciertas variables importantes tales como el volumen de ventas, precios y otros factores de la industria y económicos. Las estimaciones de estas variables clave involucran incertidumbre sobre eventos futuros; sin embargo, los supuestos utilizados son consistentes con los utilizados en nuestros procesos de planeación interna.

#### *Obligaciones laborales.*

Las obligaciones laborales comprenden el plan de pensiones, prima de antigüedad y servicios médicos posteriores al retiro. La determinación de nuestras obligaciones y del gasto por pensiones y otros beneficios de jubilación depende la estimación de ciertos supuestos utilizados por los actuarios al calcular dichas obligaciones. Nosotros evaluamos los supuestos por lo menos una vez al año. Estos supuestos se describen en la Nota 15 de los Estados Financieros Consolidados e incluyen, entre otros, la tasa de descuento, la tasa de retorno de largo plazo de los activos del plan, y las tasas de crecimiento de los sueldos, y otros ciertos factores relacionados a los empleados, tales como rotación, edad de retiro y mortandad. Todos los supuestos dependen de las circunstancias de cada país en el que operamos.

De acuerdo con PCGA mexicanos, los resultados reales que difieran de los supuestos se calculan y se amortizan en periodos futuros y por lo tanto, generalmente afectan nuestro gasto y la obligación en periodos futuros. Si bien consideramos que nuestros supuestos son adecuados, cambios significativos respecto a nuestra experiencia o cambios significativos en nuestros supuestos podrían afectar materialmente las obligaciones laborales de pensiones y jubilaciones y los cargos a resultados en el futuro. La siguiente tabla es un resumen de los tres supuestos clave utilizados para determinar el gasto anual de pensión para el 2004, junto con un análisis de sensibilidad sobre el impacto en el gasto de la pensión por un cambio de 1% en cada tasa supuesta.

Supuesto	Tasa 2004	Impacto por cambio en Millones de pesos mexicanos <sup>(1)</sup>	
	en términos reales	+ 1%	- 1%
Subsidiarias Nacionales:			
Tasa de descuento	6.0%	Ps. (184)	Ps. 350
Tasa de crecimiento de la nómina	2.0%	Ps. 186	Ps. (123)
Retorno sobre activos de Largo Plazo	6.0%	Ps. (184)	Ps. 350
Subsidiarias Extranjeras:			
Tasa de descuento	4.5%	Ps. (31)	Ps. 36
Tasa de crecimiento de la nómina	1.5%	Ps. 36	Ps. (29)
Retorno sobre activos de Largo Plazo	4.5%	Ps. (31)	Ps. 36

<sup>(1)</sup> El impacto varía ante aumentos y disminuciones de 1% debido a que las tasas no son lineales.

### Nuevos Pronunciamientos Contables

#### En los PCGA en México:

#### Boletín C-15, “Deterioro en el Valor de los Activos de Larga Duración y su Disposición” (“Boletín C-15”):

En marzo del 2003, el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (“IMCP”) emitió el Boletín C-15, de aplicación obligatoria a partir del 2004, aunque se recomienda su aplicación anticipada. El Boletín C-15 establece, entre otros aspectos, nuevas reglas para el cálculo y reconocimiento de pérdidas por deterioro de estos activos y su reversión. Para calcular la pérdida por deterioro, se debe determinar el valor de recuperación que ahora se define como el mayor entre el precio neto de venta de una unidad generadora de efectivo y su valor de uso, que es el valor presente de los flujos netos de efectivo proyectados, utilizando una tasa apropiada de descuento. En las disposiciones anteriores utilizaban flujos netos de efectivo proyectados sin requerir que dichos flujos fueran descontados. La Compañía estima que la aplicación de este nuevo pronunciamiento no tendrá un impacto significativo en su posición financiera ni en sus resultados. En marzo del 2003, el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (“IMCP”) emitió el Boletín C-15, de aplicación obligatoria a partir del 2004, aunque se recomienda su aplicación anticipada. El Boletín C-15 establece, entre otros aspectos, nuevas reglas para el cálculo y reconocimiento de pérdidas por deterioro de estos activos y su reversión. Para calcular la pérdida por deterioro, se debe determinar el valor de recuperación, que ahora se define como el mayor entre el precio neto de venta de una unidad generadora de efectivo y su valor de uso, que es el valor presente de los flujos netos de efectivo proyectados, utilizando una tasa apropiada de descuento. En las disposiciones anteriores, utilizaban flujos netos de efectivo proyectados sin requerir que dichos flujos fueran descontados. Estimamos que la aplicación de este nuevo pronunciamiento no tendrá un impacto significativo en nuestra posición financiera ni en nuestros resultados.

#### Boletín C-12, “Instrumentos Financieros con Características de Pasivo, de Capital o de Ambos” (“Boletín C-12”):

En abril de 2003, el IMCP emitió el Boletín C-12, de aplicación obligatoria a partir del 2004, aunque se recomienda su aplicación anticipada. El Boletín C-12 establece las diferencias básicas entre pasivo y capital, así como las reglas para identificar, clasificar y registrar en el reconocimiento inicial, los componentes de pasivo y de capital de los instrumentos financieros combinados. Este pronunciamiento es similar al SFAS No.150 “Accounting for Certain Financial Instruments with characteristics of both Liabilities and Equity” (Registro de ciertos Instrumentos Financieros con Características de Pasivos y Capital) de los US GAAP. Consideramos que este nuevo pronunciamiento no tiene un impacto significativo en su posición financiera ni en sus resultados.

**En los US GAAP:**

**SFAS No 149, “Amendment of Statement 133 on Derivative Instruments and Hedging Activities” (Modificación del SFAS 133 en Instrumentos Derivados y Actividades de Cobertura) (“SFAS No.149”):**

En abril del 2003, el FASB emitió el SFAS No. 149, el cual modifica y aclara el tratamiento contable y los reportes para instrumentos derivados, incluyendo ciertos instrumentos derivados incluidos en otros contratos y para actividades de cobertura bajo SFAS No. 133. Los cambios en este pronunciamiento mejoran los reportes financieros, al requerir que el tratamiento contable para los contratos con características comparables, sea similar. Este nuevo pronunciamiento fue efectivo para contratos que sean celebrados o modificados después del 30 de junio del 2003, excepto por lo que se menciona en el párrafo siguiente y para relaciones de cobertura designadas después del 30 de junio del 2003. Adicionalmente, excepto lo que se menciona en el párrafo siguiente, todas las provisiones de este pronunciamiento deberán ser aplicadas anticipadamente.

Las provisiones de esta norma que se refiere a las implementaciones del SFAS No. 133 que han sido efectivas para los trimestres que comienzan antes del 15 de junio del 2003, deberán continuar aplicándose de acuerdo con sus respectivas fechas efectivas. Estimamos que la aplicación de este nuevo pronunciamiento no tendrá un impacto significativo en su posición financiera ni en sus resultados.

**FASB Interpretation No. 46, “Consolidation of Variable Interest Entities” (Consolidación de Entidades de Interés Variable) (“FIN No. 46”):**

En enero del 2003, el FASB emitió el FIN No.46, el cual aclara la aplicación del Accounting Research Bulletin (“ARB”) No. 51, “Consolidated Financial Statements” (Estados Financieros Consolidados), en ciertas entidades en donde los accionistas no tienen el control financiero o no tienen suficiente capital en riesgo para financiar sus actividades sin apoyo financiero adicional de otras entidades. El FIN No. 46 surtió efecto inmediato para todos los intereses variables poseídos por una entidad de interés variable creada después del 31 de enero del 2003. Estamos obligados a aplicar las estipulaciones del FIN No. 46 en el 2004, en todas las entidades creadas antes del 1 de febrero del 2003 en las cuales se tenga participaciones variables. Actualmente, la Compañía no posee ninguna variable en entidades de interés variable.

## **CAPÍTULO 4. ADMINISTRACIÓN**

### **Audidores Externos**

Los auditores externos de la Compañía son Galaz, Yamazaki, Ruíz Urquiza, S.C., afiliados a Deloitte Touche Tohmatsu (“DTT”) en México. En los últimos tres ejercicios no se han emitido opiniones de los auditores externos con salvedades, opiniones negativas o se han abstenido de emitir alguna opinión en relación con los estados financieros de la Compañía.

La designación del auditor externo lo lleva a cabo el consejo de administración de FEMSA, previa opinión favorable del comité de auditoría, tomando en cuenta la independencia, profesionalismo y experiencia del despacho que es designado como auditor externo.

Galaz, Yamazaki, Ruíz Urquiza, S.C., prestó durante el año 2003 servicios de asesoría fiscal a la Compañía en adición a los servicios de auditoría.

### **Operaciones Relacionadas y Conflicto de Intereses**

#### **Interés de Miembros de la Administración en Ciertas Transacciones**

Nosotros, junto con algunas de nuestras subsidiarias, realizamos transacciones financieras y transacciones de cobertura de seguros, inclusive la recepción de préstamos y líneas de crédito, con subsidiarias de BBVA Bancomer, S.A. de C.V., una compañía controladora de servicios financieros de la cual Ricardo Guajardo Touché, quien también es consejero de FEMSA, es el presidente del consejo de administración. Estas transacciones, incluyen las siguientes: (i) BBVA Bancomer es el agente administrativo y es uno de los acreedores en un contrato de crédito por Ps. 1,478 millones celebrado con FEMSA Comercio, y (ii) BBVA Bancomer y sus afiliadas también son acreedores en un préstamo bancario y comprador de certificados bursátiles incurridos por Coca-Cola FEMSA en función de la adquisición de Panamco. Estos préstamos se han contratado en el curso normal de operaciones y en los mismos términos, que aquellos vigentes a la fecha para transacciones comparables con otras partes y no involucraron más que un riesgo normal de cobro u otros términos desfavorables.

Mantenemos una póliza de seguro de automóvil y gastos médicos de los ejecutivos, emitida por Grupo Nacional Provincial, S.A., una compañía de seguros de la cual el presidente del consejo de administración y director general es Alberto Bailleres, uno de nuestros consejeros. La prima total pagada en virtud de estas pólizas en pesos mexicanos nominales fue de aproximadamente Ps. 54.5 millones en el 2003.

Mantuvimos coberturas de seguros de vida y gastos médicos para ejecutivos expedidas por Seguros Monterrey New York Life, S.A., una compañía de Seguros en la cual su vicepresidente del consejo de administración es Federico Reyes, nuestro Vicepresidente Ejecutivo de Finanzas y Desarrollo Corporativo. El número total de primas pagadas bajo dichas pólizas fue aproximadamente Ps. 62.8 millones. Adicionalmente, pagamos en el 2003 primas por aproximadamente Ps. 29.6 millones por fianzas de fidelidad emitidas por Fianzas Monterrey New York Life, S.A., una compañía en la cual Federico Reyes es Presidente de su Consejo de Revisión.

En el 2003, FEMSA Comercio, en el curso ordinario de sus operaciones, compró Ps. 584 millones en productos para sus tiendas de subsidiarias de Grupo Industrial Bimbo, S.A. de C.V. (“Bimbo”), de la cual Roberto Servitje, un consejero de FEMSA, es su director general.

José Antonio Fernández, Eva Garza de Fernández, Ricardo Guajardo Touché y Lorenzo H. Zambrano, todos ellos consejeros de FEMSA, también son miembros del Consejo Directivo del ITESM, una prestigiosa universidad que cotidianamente recibe donaciones por parte de FEMSA y sus subsidiarias.

## **Ventas de Cerveza a Labatt USA**

El afiliado de FEMSA Cerveza, Labatt USA, es el importador de las marcas de FEMSA Cerveza en los Estados Unidos. En el 2003, las exportaciones a los Estados Unidos a través de Labatt USA fueron aproximadamente \$93 millones de dólares. Vea el Capítulo 2. “La Compañía—FEMSA Cerveza—Exportaciones”

## **Transacciones Comerciales entre Coca-Cola FEMSA y Coca-Cola Company**

Coca-Cola FEMSA realiza con regularidad transacciones con The Coca-Cola Company y sus afiliadas. Coca-Cola FEMSA y The Coca-Cola Company pagan y se reintegran mutuamente por gastos de mercadeo según un acuerdo de mercadeo cooperativo. En cada uno de los años 2003 y 2002, The Coca-Cola Company participó aproximadamente un 48% y 41%, respectivamente del presupuesto de mercadotecnia y publicidad total de Coca-Cola FEMSA, el cuál fue de Ps. 1,372 millones y Ps. 522 millones, respectivamente. Asimismo, The Coca-Cola Company ha realizado pagos a Coca-Cola FEMSA en relación con las inversiones en equipos de bebidas frías y otros programas de inversión orientados al volumen. En los años 2002 y 2001, The Coca-Cola Company también contribuyó a Coca-Cola FEMSA para el programa de inversión en equipo de refrigeración de Coca-Cola FEMSA. Coca-Cola FEMSA compra todos sus requerimientos de concentrado para refrescos de marca Coca-Cola a The Coca-Cola Company. El total pagado a The Coca-Cola Company por el concentrado fue de aproximadamente Ps. 5,614 millones, Ps. 2,725 millones en 2003 y 2002, respectivamente.

Coca-Cola FEMSA de Buenos Aires adquirió una parte de sus requerimientos de preformas para producir botellas de plástico, y todos sus requerimientos de botellas retornables de CIPET. CIPET es una subsidiaria local de Embotelladora Andina, un embotellador de Coca-Cola con operaciones en Argentina, Chile y Brasil, de la cual The Coca-Cola Company tiene una participación sustancial.

En conexión con la adquisición de Panamco, subsidiarias e The Coca-Cola Company hicieron compromisos específicos para apoyar y facilitar la adquisición de Panamco en beneficio de Coca-Cola FEMSA. En consideración de estos compromisos, Coca-Cola FEMSA hizo ciertos compromisos para el beneficio de The Coca-Cola Company y sus subsidiarias, incluyendo la indemnización de obligaciones respecto a ciertos asuntos específicos relacionados con los detalles precisos y el cumplimiento de la ley aplicable por el Consejo de Administración de Coca-Cola FEMSA y el consejo de administración de Panamco y compromisos para tomar acciones específicas y abstenciones de algunas otras específicas para facilitar la capacidad de The Coca-Cola Company para recibir un tratamiento fiscal favorable relacionado con sus participación en la adquisición. En conexión con la celebración del acuerdo de adquisición de Panamco, The Coca-Cola Company y FEMSA incluyeron en un memorandum los compromisos relacionados con asuntos operativos y de negocios específicos que pueden afectarnos continuando con la terminación de la adquisición. Un resumen de estos compromisos se muestra en el Capítulo 4. Administración – Contratos Principales-El Memorandum Coca-Cola.”

## **Administradores y Accionistas**

### **Consejeros**

El Consejo de Administración está a cargo de la dirección de nuestros negocios. Nuestros estatutos sociales establecen que el consejo de administración se compondrá de por lo menos 16 consejeros y consejeros suplentes elegidos por nuestros accionistas en la asamblea general ordinaria anual. Cada consejero es elegido por un año, aunque permanecen en su cargo hasta que se designe a sus sucesores. Los consejeros suplentes están facultados para actuar en el consejo de administración en lugar de los consejeros que no puedan asistir y podrán participar de las actividades de la misma. Nuestro consejo de administración se compone de 19 miembros. Nuestros estatutos sociales establecen que los tenedores de Acciones de Serie B eligen por lo menos once consejeros y los tenedores de Acciones de Serie D eligen cinco consejeros. Los accionistas podrán designar consejeros suplentes, quienes suplirán específicamente a los consejeros propietarios para los cuales hubieran sido designados.

Una vez emitidas las Acciones de Serie L o una vez convertidas las Acciones de Series D-L, los tenedores de las Acciones de Serie L tendrán derecho a elegir dos consejeros. Ver “Capítulo 4. “Administración – Estatutos Sociales”.

Los nombres y los cargos de los actuales miembros del consejo de administración, sus fechas de nacimiento e información de sus principales actividades profesionales fuera de nuestra compañía se resumen en la tabla siguiente. En cada caso, la fecha presentada como “Elegido por primera vez” corresponde a su primer nombramiento a los consejos de FEMSA, Emprex o Valores Industriales, S.A. Consulte Capítulo 2. “La Compañía—Antecedentes”.

### Consejo de Administración de FEMSA

#### Consejeros de la Serie “B”

Eugenio Garza Lagüera <i>Consejero y Presidente Honorario Vitalicio del Consejo</i>	Nacido:	Diciembre de 1923
	Elegido por primera vez:	1960
	Duración en el cargo hasta:	2005
	Otros cargos de Consejero:	Presidente Honorario Vitalicio de Coca-Cola FEMSA, S.A. de C.V., Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (“ITESM”) y BBVA Bancomer, S.A. de C.V.
	Experiencia profesional:	Se unió a FEMSA en 1946 y trabajó en el departamento de investigaciones de Cuauhtémoc
	Educación:	El Sr. Garza Lagüera posee títulos en Ingeniería Química de la Universidad de Texas y en Administración de negocios de ITESM
	Consejero suplente:	Mariana Garza de Treviño <sup>(1)(2)</sup>
José Antonio Fernández <sup>(3)</sup> <i>Consejero y Presidente del Consejo de Administración</i>	Nacido:	Febrero de 1954
	Elegido por primera vez: (Presidente del Consejo):	2001
	Elegido por primera vez: (Consejero):	1984
	Duración en el cargo hasta:	2005
	Ocupación principal:	Director General de Fomento Económico Mexicano, S.A. de C.V.
	Otros cargos de Consejero:	Presidente del Consejo de Administración de Coca-Cola FEMSA, S.A. de C.V., Vicepresidente del Consejo de Administración de ITESM y Miembro de los Consejos de Administración del BBVA Bancomer, S.A. de C.V., Grupo Industrial Saltillo, S.A. de C.V., Industrias Peñoles, S.A. de C.V. y Grupo Industrial Bimbo, S.A. de C.V. (“Grupo Bimbo”).
	Experiencia profesional:	Se unió al departamento de planeación estratégica de FEMSA en 1987. Ocupó posiciones gerenciales en la división comercial de FEMSA Cerveza y en OXXO. Fue nombrado nuestro Director General en 1995
	Educación:	El Sr. Fernández tiene un título en Ingeniería Industrial y un MBA de ITESM
	Consejero suplente:	Federico Reyes
Paulina Garza de Marroquín <sup>(1)(2)</sup>	Nacido:	Marzo de 1972

<i>Consejero</i>	<p>Elegido por primera vez: 2004</p> <p>Duración en el cargo hasta: 2005</p> <p>Ocupación principal: Inversionista Privada</p> <p>Otros cargos de Consejero: Miembro del consejo de Pronatura del Noreste, A.C. y Patronato de Chipinque, A.C. (organizaciones sin fines de lucro relacionadas en asuntos ambientales)</p> <p>Experiencia profesional: Ocupó una posición en el departamento de mercadotecnia de FEMSA Cerveza en 1996</p> <p>Educación: La Sra. Garza de Marroquín tienen un título en administración de empresas del ITESM</p> <p>Consejero suplente: Javier Fernández Carbajal<sup>(4)</sup></p>
José Calderón <i>Consejero</i>	<p>Nacido: Septiembre de 1931</p> <p>Elegido por primera vez: 1955</p> <p>Duración en el cargo hasta: 2005</p> <p>Ocupación principal: Presidente del Consejo de Administración de Franca Servicios, S.A. de C.V.</p> <p>Otros cargos de Consejero: Miembro de los Consejos de Administración de BBVA Bancomer, S.A. de C.V. y Grupo Industrial Alfa, S.A. de C.V. ("Grupo Alfa")</p> <p>Educación: El Sr. Calderón es graduado en Administración de empresas de ITESM</p> <p><u>Consejero</u> suplente: José Calderón Rojas<sup>(5)</sup></p>
Consuelo Garza de Garza <sup>(6)</sup> <i>Consejero</i>	<p>Nacida: Octubre de 1930</p> <p>Elegida por primera vez: 1995</p> <p>Duración en el cargo hasta: 2005</p> <p>Experiencia profesional: Fundadora y Ex Presidente de la Asociación Nacional Pro-Superación Personal, A.C. (ANSPAC una organización sin fines de lucro)</p> <p>Consejero suplente: Alfonso Garza Garza<sup>(7)</sup></p>
Max Michel Suberville <i>Consejero</i>	<p>Nacido: Julio de 1932</p> <p>Elegido por primera vez: 1985</p> <p>Duración en el cargo hasta: 2005</p> <p>Ocupación principal: Presidente Honorario del Consejo de Administración de El Puerto de Liverpool, S.A. de C.V.</p> <p>Otros cargos de Consejero: Miembro de los Consejo de Administración del Grupo Lamosa, S.A. de C.V., Industrias Peñoles, S.A. de C.V., BBVA Bancomer, S.A. de C.V. y Grupo Nacional Provincial S.A.</p> <p>Educación: El Sr. Michel es graduado de The Massachusetts Institute of Technology y completó estudios de postgrado en la Universidad de Harvard</p> <p>Consejero suplente: Max Michel González<sup>(8)</sup></p>

Alberto Bailleres  
*Consejero*

Nacido: Agosto de 1931  
Elegido por primera vez: 1995  
Duración en el cargo hasta: 2005  
Ocupación principal: Presidente Ejecutivo de Industrias Peñoles, S.A. de C.V., Grupo Nacional Provincial, S.A. y Grupo BAL, S.A. de C.V.  
Otros cargos de Consejero: Presidente del Consejo de Administración de Industrias Peñoles, S.A. de C.V., Grupo Nacional Provincial, S.A. y Grupo Palacio de Hierro, S.A. de C.V. Miembro de los Consejos de Administración del BBVA Bancomer, S.A. de C.V. y Valores Mexicanos Casa de Bolsa, S.A. de C.V.  
Educación: El Sr. Bailleres es egresado en Economía del Instituto Tecnológico Autónomo de México  
Consejero suplente: Arturo Fernández

Eduardo A. Elizondo  
*Consejero*

Nacido: Diciembre de 1922  
Elegido por primera vez: 1995  
Duración en el cargo hasta: 2005  
Ocupación principal: Abogado independiente  
Otros cargos de Consejero: Miembro del Consejo de Administración de BBVA Bancomer, S.A. de C.V., Presidente del Consejo Regional de Bancomer, S.A. y de Grupo Industrial Ramírez, S.A.  
Experiencia profesional: Ha ocupado importantes puestos en el servicio público del Estado de Nuevo León, incluido el de Tesorero General de 1961 a 1967 y Gobernador Constitucional entre 1967 y 1971. Se ha desempeñado como Presidente del Consejo de Administración de Valores de Monterrey, S.A. de C.V.  
Educación: El Sr. Elizondo es graduado en derecho de la Universidad Autónoma de Nuevo León ("UANL")  
Consejero suplente: Juan Guichard Michel<sup>(9)</sup>

Ricardo Guajardo Touché  
*Consejero*

Nacido: Mayo de 1948  
Elegido por primera vez: 1988  
Duración en el cargo hasta: 2005  
Ocupación principal: Presidente del Consejo de Administración, BBVA Bancomer S.A. de C.V.  
Otros cargos de Consejero: Miembro del Consejo de Administración de El Puerto de Liverpool, S.A. de C.V., Grupo Alfa, BBVA Bancomer, S.A. de C.V., Grupo Aeroportuario del Sureste, S.A. de C.V. e ITESM  
Experiencia profesional: Se ha desempeñado en distintas direcciones ejecutivas en nuestra compañía, Grupo AXA, S.A. de C.V. y Valores de Monterrey, S.A. de C.V. (VAMSA)  
Educación: El Sr. Guajardo es graduado en Ingeniería Electrónica de ITESM y de la Universidad de

	Consejero suplente:	Wisconsin y posee una maestría de la Universidad de California en Berkeley Eva Garza de Fernández <sup>(1)(10)</sup>
Alfredo Livas <i>Consejero y Secretario</i>	Nacido: Elegido por primera vez: Duración en el cargo hasta: Ocupación principal: Otros cargos de Consejero: Experiencia profesional: Educación: Consejero Suplente:	Julio de 1951 1995 2005 Presidente de Praxis Financiera, S.C. Miembro del Consejo de Administración de Grupo Jomar, S.A. de C.V. y British American Tobacco (consejo mexicano) Se unió a FEMSA en 1978 y ha desempeñado cargos en las áreas de planeación financiera y tesorería. Se desempeñó como Director de Finanzas de 1989 a 1999 El Sr. Livas es graduado en economía de UANL y tiene un título de MBA y de maestría en Economía de la Universidad de Texas José González Ornelas
Roberto Servitje <i>Consejero</i>	Nacido: Elegido por primera vez: Duración en el cargo hasta: Ocupación principal: Otros cargos de Consejero: Experiencia profesional: Educación: Consejero suplente:	Enero de 1928 1995 2005 Presidente del Consejo de Administración de Grupo Bimbo Miembro del Consejo de Administración de Daimler Chrysler de México, S.A. Miembro Fundador y Presidente activo del consejo de administración del Grupo Bimbo El Sr. Servitje tiene título de PMD de la Universidad de Harvard Alfredo Martínez Urdal
Carlos Salguero <i>Consejero</i>	Nacido: Elegido por primera vez: Duración en el cargo hasta: Experiencia profesional: Otros cargos de Consejero: Educación: Consejero suplente:	Octubre de 1929 1995 2005 Ex vicepresidente ejecutivo de Phillip Morris International Ex Miembro del Consejo de Administración de Tabacalera Mexicana, S.A. de C.V., Tabacalera Costarricense, S.A., Tabacalera Centroamericana, S.A. y otras empresas de América Latina El Sr. Salguero es graduado de la Facultad de Ciencias Económicas de Columbia, posee un título de postgrado en Economía y Administración de Albany Business College y de la University College (Syracuse). Fue distinguido con el Mérito Civil por su Majestad el Rey de España en 1995 Eduardo Padilla Silva

José Manuel Canal Hernando  
*Consejero*

Nacido: Febrero de 1940  
Elegida por primera vez: 2003  
Duración en el cargo hasta: 2005  
Ocupación principal: Consultor Privado  
Otros cargos de Consejero: Miembro del Consejo de Administración de Coca-Cola FEMSA  
Experiencia profesional: Fungió como socio director de Ruiz, Urquiza y Cía, S.C., de 1981 a 1999. Fue comisario de la Compañía de 1984 al 2002. Presidió el Comité de Vigilancia del Instituto Mexicano de Ejecutivos en Finanzas y ha participado en varias comisiones de la Asociación Mexicana de Contadores Públicos. Amplia experiencia en auditoría financiera para compañías controladoras, bancos e intermediarios financieros  
Educación: Tiene título de Contador Público de la Universidad Nacional Autónoma de México  
Consejero suplente: Othón Páez Garza<sup>(11)</sup>

Bárbara Garza Gonda<sup>(1)(2)</sup>  
*Consejero*

Nacida: Diciembre de 1959  
Elegida por primera vez: 2002  
Duración en el cargo hasta: 2005  
Ocupación principal: Vicepresidenta de Fundación Cultural Bancomer  
Otros cargos de Consejero: Consejero suplente de Coca-Cola FEMSA  
Experiencia profesional: Trabajó en BBVA Bancomer., Citibank, y Banca Serfin  
Educación: Tiene título de Administración de Empresas y un MBA de ITESM  
Consejero suplente: Carlos Salazar Lomelín

**Consejeros de la Serie “D”**  
Alexis E. Rovzar  
*Consejero*

Nacido: Julio de 1951  
Elegido por primera vez: 1989  
Duración en el cargo hasta: 2005  
Ocupación principal: Socio Ejecutivo de White & Case S.C.  
Otros cargos de Consejero: Miembro de los Consejos de Administración de Coca-Cola FEMSA, Grupo Bimbo, Deutsche Bank (México), Grupo ACIR, S.A. de C.V. y COMEX, S.A. de C.V.  
Experiencia profesional: El Sr. Rovzar es experto en fusiones y adquisiciones, privadas y públicas así como en aspectos de la legislación financiera y ha sido consultor para diversas compañías en transacciones comerciales internacionales y alianzas estratégicas  
Experiencia adicional: El Sr. Rovzar es graduado en Derecho de la Universidad Nacional Autónoma de México

Consejero suplente: Lorenzo Garza Hinojosa

Luis Téllez  
*Consejero*

Nacido: Octubre de 1958  
Elegido por primera vez: 2001  
Duración en el cargo hasta: 2005  
Ocupación principal: Director Administrativo de The Carlyle Group, S de R.L. de C.V., una firma de consultoría financiera  
Otros cargos de Consejero: Miembro del Consejo de Administración de Grupo Desc, S.A. de C.V., Grupo México, S.A. de C.V. y de Casa de Cambio Monex, S.A. de C.V., Cablevisión, S.A. de C.V. y Daimler Chrysler de México, S.A. de C.V.  
Experiencia profesional: Ex Vicepresidente ejecutivo de Grupo Desc, S.A. de C.V. Secretario de Energía de México de 1997 a 2000 y Jefe de Gabinete del Presidente de México de 1996 a 1997  
Educación: El Sr. Téllez es graduado en Economía del Instituto Tecnológico Autónomo de México y Doctor en Economía de The Massachusetts Institute of Technology  
Consejero suplente: Armando Garza Sada

Helmut Paul  
*Consejero*

Nacido: Marzo de 1940  
Elegido por primera vez: 1988  
Duración en el cargo hasta: 2005  
Ocupación principal: Propietario de H. Paul & Company LLC, una firma consultora de finanzas corporativas y Consultor Senior de International Finance Corporation (“IFC”)  
Otros cargos de Consejero: Miembro del Consejo de Administración de Scudder Fund for Independent Power Generation (Fondo Scudder para la Generación Independiente de Electricidad) (comité administrativo), HSBC Private Equity Fund (Argentina/Brazil) y Zurich Emerging Markets Solutions  
Experiencia profesional: Ha desempeñado varios cargos gerenciales en IFC, siendo principalmente responsable de las inversiones latinoamericanas y del Caribe  
Educación: El Sr. Paul tiene un MBA de la Universidad de Hamburgo  
Consejero suplente: Antonio Elosúa Muguerza

Lorenzo H. Zambrano  
*Consejero*

Nacido: Marzo de 1944  
Elegido por primera vez: 1995  
Duración en el cargo hasta: 2005  
Ocupación principal: Presidente y Director General de Cemex S.A. de C.V.  
Otros cargos de Consejero: Miembro del Consejo de Administración de Alfa, S.A. de C.V. (Comité de Recursos Humanos), Vitro, S.A. de C.V. (Presidente del Comité de

Compensaciones), Televisa, S.A. de C.V., y de Grupo Financiero Banamex, S.A., Miembro de la Junta Asesora de Citigroup International, y Miembro de Consejo Consultivo de Capital International, Inc.

Educación: El Sr. Zambrano se graduó de ingeniería mecánica y de administración de ITESM y posee un MBA de la Universidad de Stanford

Consejero suplente: Francisco Garza Zambrano

Robert E. Denham  
*Consejero*

Nacido: Agosto de 1945

Elegido por primera vez: 2001

Duración en el cargo hasta: 2005

Ocupación principal: Socio de Munger, Tolles & Olson LLP

Otros cargos de Consejero: Miembro de los Consejos de Administración de Wesco Financial Corporation, US Trust Company y Lucent Technologies, Inc.

Experiencia profesional: Fue Director General de Salomon, Inc., Representante del Consejo Asesor de APEC Business, Miembro del Grupo Asesor del Sector Comercial OECD para el Gobierno Corporativo

Educación: El Sr. Denham es un graduado magna cum laude de la Universidad de Texas, posee un JD de la Facultad de Derecho de Harvard y una Maestría en gobierno de la Universidad de Harvard

Consejero suplente: Sergio Deschamps Ebergenyi

- 
- (1) Hija de Eugenio Garza Lagüera.
  - (2) Cuñada de José Antonio Fernández.
  - (3) Yerno de Eugenio Garza Lagüera.
  - (4) Hermano de José Antonio Fernández Carbajal
  - (5) Hijo de José Calderón Sr..
  - (6) Hermana de Eugenio Garza Lagüera.
  - (7) Hijo de Consuelo Garza de Garza
  - (8) Hijo de Max Michel Suberville.
  - (9) Sobrino de Max Michel Suberville
  - (10) Esposa de José Antonio Fernández.
  - (11) Primo de Eugenio Garza Lagüera

## Comisario

De acuerdo con la ley mexicana, los accionistas deberán nombrar un comisario (el “Comisario”) en la asamblea general anual de accionistas por el término de un año. En la siguiente asamblea general anual ordinaria, el Comisario deberá evaluar los asuntos de nuestra Compañía, e informar sobre la exactitud de la información financiera presentada a los accionistas por el Consejo de Administración. El Comisario también está facultado para:

- convocar asambleas generales ordinarias o extraordinarias;
- colocar temas en el orden del día para las asambleas de accionistas y reuniones del Consejo de Administración y
- asistir a las mencionadas asambleas y reuniones (sin derecho a voto).

El Comisario también recibe los informes periódicos preparados por el Consejo de Administración con respecto a aspectos relevantes de los asuntos y estado financiero de nuestra Compañía. El Comisario actual de la Compañía es Ernesto González Dávila y el Comisario Suplente actual es Ernesto Cruz Velázquez de León.

## Ejecutivos

El nombre y puesto de nuestros actuales funcionarios ejecutivos y los de nuestras subsidiarias principales, sus fechas de nacimiento e información relacionada con su actividad comercial principal fuera de FEMSA son los siguientes:

### FEMSA

José Antonio Fernández  
*Director General*

Véase “—Consejo de Administración de FEMSA.”  
Se unió a FEMSA: 1987  
Nombrado para el puesto actual: 1994

Alfredo Martínez Urdal  
*Director General Adjunto*

Nacido: Septiembre de 1931  
Se unió a FEMSA en: 1993  
Nombrado para el cargo actual: 2003  
Otros Cargos de Consejero: Miembro del Consejo de Administración de Coca-Cola FEMSA  
Experiencia Profesional en FEMSA: Fue Director General de FEMSA Cerveza y Coca-Cola FEMSA  
Educación: El Sr. Martínez-Urdal se graduó en economía en la Western Reserve University, es graduado en derecho en la Universidad Nacional Autónoma de México y también tiene estudios de postgrado en la Harvard Business School. Se ha desempeñado como Director General en muchas empresas y bancos destacados de México, incluidos Ponderosa Industrial Accel, Grupo Chihuahua, Multibanco Comermex, Celulosa de Chihuahua y Banco Comercial Mexicano

Federico Reyes  
*Vicepresidente ejecutivo de Finanzas y Desarrollo Corporativo*

Nacido: Septiembre de 1945  
Se unió a FEMSA en: 1999  
Nombrado para el cargo actual: 2000  
Otros cargos de Consejero: Vicepresidente del Consejo de Administración de Seguros Monterrey New York Life S.A.,

	Experiencia profesional en FEMSA:	Presidente del Consejo de Revisión de Fianzas Monterrey S.A.
	Otra experiencia profesional:	Director de Desarrollo Corporativo, 1992  El Sr. Reyes estudió comercio y finanzas en ITESM. Se desempeñó como Director Corporativo del Grupo AXA y posee amplia experiencia en el sector de seguros, habiendo trabajado ocho años en Valores de Monterrey, S.A. de C.V., seis de ellos como Director General
José González Ornelas <i>Vicepresidente ejecutivo de Administración y Control Operativo</i>	Nacido: Se unió a FEMSA en:	Abril de 1951 1973
	Nombrado para el puesto actual:	2001
	Otros Cargos de Consejero:	Miembro del Consejo de Administración de FEMSA Cerveza
	Experiencia profesional dentro de FEMSA:	Ocupó varios cargos gerenciales en FEMSA, incluyendo Director de Finanzas de FEMSA Cerveza, Director de Planeación y Desarrollo Corporativo de FEMSA y Director General de FEMSA Logística
	Educación:	Tiene un título de Contador Público de la UANL y estudios de postgrado en Administración de Empresas del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa ("IPADE")
Ricardo González Sada <i>Vicepresidente ejecutivo de Planeación y Recursos Humanos</i>	Nacido: Se unió a FEMSA en:	Agosto de 1955 2000
	Nombrado para el puesto actual:	2000
	Experiencia profesional dentro de FEMSA:	Director de Planeación Estratégica. Desempeñó además posiciones gerenciales en el departamento de recursos humanos de 1977 a 1978
	Otra experiencia profesional:	El Sr. González es graduado en ingeniería industrial y de sistemas de ITESM y posee un MBA de IESE, Barcelona. Se desempeñó por 20 años en el Grupo Vitro, tres de los cuales en calidad de Director General y Presidente del Consejo de Administración de Vidrio Plano, S.A. de C.V.
Carlos Aldrete <i>Director Jurídico</i>	Nacido: Se unió a FEMSA en:	Agosto de 1956 1979
	Nombrado para el puesto actual:	1996
	Otros cargos de Consejero:	Secretario Suplente del Consejo de Administración de FEMSA, Secretario del

	Experiencia profesional dentro de FEMSA:	Consejo de Administración de todas las subsidiarias de FEMSA Amplia experiencia en transacciones internacionales comerciales y financieras, emisión de deuda y reestructuraciones corporativas y derecho corporativo
	Educación:	El Sr. Aldrete se graduó en derecho en la UANL y posee una Maestría en Derecho Comparado de la Facultad de Derecho de la Universidad de Illinois
<b>Rosa María Hinojosa Martínez</b> <i>Gerente de Información Financiera</i>	Nacida:	Febrero de 1962
	Ingresó a FEMSA en:	1983
	Nombrada para el cargo actual en:	1996
	Experiencia profesional en FEMSA:	Ocupó varios cargos en FEMSA en áreas de información financiera y administrativas y ha participado en varias transacciones financieras, de deuda y reestructura corporativa
	Educación:	Tiene un título de Contador Público de ITESM, concluyó estudios de postgrado en IPADE y ha participado en varios programas de postgrado de administración de empresas
<b>FEMSA Cerveza</b>		
<b>Javier Astaburuaga Sanjines</b> <i>Director General Operativo</i>	Nacido:	Julio de 1959
	Se unió a FEMSA en:	1982
	Nombrado para el cargo actual en:	2003
	Experiencia profesional dentro de FEMSA:	Se unió a FEMSA como analista de información financiera, posteriormente adquirió experiencia en desarrollo corporativo, administrativo y financiero. Entre 1993 y 2001, ocupó varios puestos ejecutivos en FEMSA Cerveza, incluyendo Director de Finanzas. Por dos años previos a su actual puesto, fue Director de Ventas de la zona norte de México de FEMSA Cerveza
<b>Jorge Luis Ramos</b> <i>Director General Comercial</i>	Nacido:	Diciembre de 1952
	Se unió a FEMSA en:	1996
	Nombrado para el cargo actual en:	2003
	Experiencia profesional dentro de FEMSA:	Director de Recursos Humanos de FEMSA Cerveza desde 1996 hasta 2000; Director de Ventas de la Zona Sur desde 2000 hasta su nombramiento a su puesto actual

Gerardo Estrada Attolini  
*Director de Finanzas*

Nacido: Mayo de 1957  
Se unió a FEMSA en: 2000  
Nombrado para el cargo actual en: 2003  
Experiencia profesional dentro de FEMSA: Director de Finanzas de FEMSA desde 2000 hasta 2002; Director Administrativo de FEMSA Cerveza desde 2002 hasta su nombramiento a su puesto actual  
Educación: El Sr. Estrada tiene un título de contador público y MBA en ITESM

**Coca-Cola FEMSA**  
Carlos Salazar  
*Director General*

Nacido: Abril de 1951  
Se unió a FEMSA en: 1973  
Nombrado para el cargo actual: 2000  
Experiencia profesional dentro de FEMSA: Desempeñó posiciones gerenciales en varias unidades comerciales de FEMSA, incluidas Grafo Regia, Plásticos Técnicos Mexicanos. Se desempeñó como Director General de FEMSA Cerveza donde también estuvo en diversos puestos gerenciales en Planeación Comercial y en la división de Exportación  
Educación: El Sr. Salazar posee licenciatura en economía de ITESM, además de haber realizado estudios de postgrado en Administración y en Desarrollo Económico en Italia.

Héctor Treviño Gutiérrez  
*Director de Finanzas y Administración*

Nacido: Agosto de 1956  
Se unió a FEMSA en: 1981  
Nombrado para el puesto actual: 1993  
Experiencia profesional dentro de FEMSA: Desempeñó posiciones gerenciales en las áreas de finanzas internacional, planeación financiera, planeación estratégica y desarrollo corporativo de FEMSA  
Educación: El Sr. Treviño se graduó de ingeniero químico y posee un MBA de la Universidad de Pennsylvania (Wharton) Business School

**FEMSA Comercio, S.A. de C.V.**  
Eduardo Padilla Silva  
*Director General*

Nacido: Enero de 1955  
Se unió a FEMSA en: 1997  
Nombrado para el puesto actual: 2003  
Experiencia profesional dentro de FEMSA: Director de Planeación y Control de FEMSA de 1997 a 2000; Director General de Empresas Estratégicas desde 2000 hasta su puesto actual  
Otra experiencia profesional: Ha desarrollado una carrera de 20 años con el Grupo Alfa, culminando en diez años como Director General de Terza, S.A. de C.V. Sus áreas principales de experiencia son control

Educación: operativo, planificación estratégica y reestructuración financiera  
El Sr. Padilla es ingeniero mecánico graduado de ITESM y posee un MBA de la Universidad Cornell

**Insumos Estratégicos (FEMSA Empaques)**

Sergio Sáenz

*Vicepresidente Ejecutivo*

Nacido: Septiembre de 1950  
Se unió a FEMSA en: 1999  
Nombrado para el puesto actual: 2003  
Otros cargos de consejero: Presidente del Consejo de Administración de FEMSA Cerveza  
Experiencia profesional dentro de FEMSA: Se desempeñó como Director de Finanzas de FEMSA Cerveza  
Otra experiencia profesional: Desarrolló una carrera de 13 años en Cuprum, S.A. de C.V., culminando como Director General. El Sr. Sáenz es Ingeniero Químico de UANL y posee un MBA de la Universidad de Texas en Austin

Alfonso Garza Garza

*Director General de FEMSA Empaques*

Nacido: Julio de 1962  
Se unió a FEMSA en: 1985  
Nombrado a su puesto actual: 2003  
Otros cargos de consejero: Miembro del Consejo de Administración de Coca-Cola FEMSA, y del Hospital San José Tec de Monterrey  
Experiencia Profesional dentro de FEMSA: Tiene experiencia en diversas unidades comerciales y departamentos de FEMSA, incluyendo Ventas Domésticas, Ventas Internacionales, Abastecimiento y Mercadotecnia, principalmente en Cervecería CCM y FEMSA Empaques  
Otra experiencia profesional: El Sr. Garza se graduó de Ingeniero Industrial de ITESM y tiene un MBA de IPADE

**Remuneración de los Consejeros y Ejecutivos**

Para el año finalizado el 31 de diciembre del 2003, la remuneración total pagada a nuestros Consejeros fue de aproximadamente Ps. 4.2 millones.

Para el año finalizado el 31 de diciembre del 2003, la remuneración total pagada a los directores ejecutivos de FEMSA y subsidiarias fue de aproximadamente Ps. 806 millones. La remuneración total incluye bonificaciones que pagamos a ciertos miembros de la administración y los pagos relacionados con el Plan de Incentivo de Acciones que se describe a continuación. Nuestra gerencia y directores ejecutivos participan en nuestro plan de pensiones y plan de servicios médicos post-retiro en la misma base en la que participan nuestros demás empleados. Miembros de nuestro consejo de administración no participan en nuestros planes de pensiones y de servicios médicos post-retiro, al menos que sean empleados retirados de nuestra compañía. Al 31 de diciembre del 2003, montos en reserva y acumulados para todos los empleados de acuerdo a estos planes de retiro fueron de Ps. 3,512 millones, de los cuales Ps. 1,697 millones se encuentra ya aportado.

## **Plan de Incentivo de Acciones**

De 1998 hasta el 2003, nosotros, junto con nuestras subsidiarias, tuvimos un plan de incentivo de acciones a cinco años en beneficio de nuestros ejecutivos (el “Plan de Incentivo de Acciones”). De acuerdo con sus términos, entre los años 1999 y 2003, nuestros ejecutivos pudieron haber sido seleccionados para recibir un bono especial en efectivo, el cual se usará para obtener una asignación de acciones. Cada año, nuestro Director General, junto con los directores de la respectiva unidad de negocio, seleccionaron a los ejecutivos que pudieron haber participado en el Plan de Incentivos de Acciones y determinaron el monto del bono especial, en base a cada uno de los niveles de responsabilidad y logros corporativos de los ejecutivos durante el año anterior.

La asignación de acciones fue administrada por ciertos fideicomisos para el beneficio de nuestros ejecutivos seleccionados. Cada año se formaba un nuevo fideicomiso para administrar la asignación de acciones adquiridos en ese año en particular. De acuerdo con el Plan de Incentivo de Acciones, cada vez que se asignó un bono especial a un ejecutivo, éste aportaba el bono especial recibido al Fideicomiso a cambio de una asignación de acciones, según lo determinamos anualmente. Cada fideicomiso está administrado por un comité técnico conformado por los ejecutivos de nuestra Compañía y es regido por la ley mexicana.

La asignación de acciones le otorga al ejecutivo el derecho de recibir Unidades BD o, en el caso de los funcionarios de Coca-Cola FEMSA, una proporción específica de Unidades BD y Acciones de Serie L de Coca-Cola FEMSA, que serán adquiridas por el fideicomiso en el mercado abierto, con el Bono Especial aportado por cada ejecutivo. De acuerdo con el Plan de Incentivo de Acciones, la titularidad de las Unidades BD y, en su caso las Acciones de Serie L de Coca-Cola FEMSA, pasará a manos del ejecutivo que sea tenedor de la asignación de acciones cada 28 de febrero en los próximos cinco años a partir de la fecha de recepción de la asignación de acciones, a una tasa anual equivalente al número de Unidades BD y, en su caso, Acciones de Serie L de Coca-Cola FEMSA, las que se podrán adquirir con el 20% de dicha asignación de acciones.

A la fecha de este reporte anual, cinco fideicomisos a cargo del Plan de Incentivo de Acciones mantienen 4,131,501 Unidades BD y 1,133,926 Acciones de Serie L de Coca-Cola FEMSA, cada una representando 0.389% y 0.061% del número total de acciones en circulación de FEMSA y de Coca-Cola FEMSA, respectivamente.

## **Plan de Incentivo de Acciones en base a VEA**

Comenzando en el 2004, nosotros junto con nuestras subsidiarias, planeamos iniciar un nuevo plan de incentivo de acciones por tres años para beneficios de nuestros ejecutivos (“Plan de Incentivo de Acciones VEA”). Este nuevo plan reemplaza al Plan de Incentivo de Acciones descrito anteriormente y fue desarrollado usando como sistema principal para su evaluación el marco del Valor Económico Agregado (o VEA) desarrollado por Stern Stewart & Co, una firma consultora especializada en compensaciones. De acuerdo a los términos propuestos del Plan de Incentivo de Acciones VEA propuesto, los ejecutivos que sean elegibles tendrán el derecho a recibir un bono especial en efectivo, que se utilizará para adquirir una asignación de acciones en la Bolsa Mexicana de Valores.

Con base en la estructura actual propuesta para el plan, cada año nuestro Director General, conjuntamente con el comité de evaluación y compensación y con el director general de la respectiva unidad de negocio, determinan el monto del bono especial en efectivo utilizado para adquirir la asignación de acciones. Dicho monto será determinado en base a cada uno de los niveles de responsabilidad de los ejecutivos y en base al VEA generado por nosotros.

Tenemos la intención de que la asignación de acciones sea administrada por ciertos fideicomisos para el beneficio de nuestros ejecutivos seleccionados en la misma manera como en el previo Plan de Incentivo de Acciones. Bajo los términos propuestos del Plan de Incentivo de Acciones VEA, cada vez que un bono especial en efectivo sea asignado a un ejecutivo, éste deberá aportar el bono especial recibido al fideicomiso a cambio de una asignación de acciones.

De conformidad con el plan propuesto el fideicomiso respectivo adquirirá Unidades BD de FEMSA o en el caso de ejecutivos de Coca-Cola-FEMSA, una proporción específica de Unidades BD y acciones Serie L de Coca-Cola FEMSA en el mercado abierto utilizando el bono especial contribuido por cada ejecutivo. La propiedad de las Unidades BD de FEMSA y, en el caso de los ejecutivos de Coca-Cola FEMSA, las acciones Serie L de Coca-Cola FEMSA pasarán a manos del ejecutivo tenedor de la asignación de acciones cada año por los siguientes cinco años que sigan a la fecha de recepción de la asignación de acciones, a una tasa equivalente al 20% del número de Unidades BD de FEMSA y en acciones Serie L de Coca-Cola FEMSA, según sea aplicable.

### **Prácticas de Gobierno Corporativo del Consejo de Administración**

Nuestros estatutos estipulan que el Consejo de Administración se reunirá por lo menos una vez cada tres meses, para discutir nuestros resultados operativos y el progreso en el desarrollo de los objetivos estratégicos. Además, nuestro Consejo de Administración también puede celebrar reuniones extraordinarias. Consulte el Capítulo 4. “Administración—Estatutos Sociales.”

De acuerdo con nuestros estatutos, los consejeros se mantienen en su cargo durante períodos de un año, si bien continúan en el cargo hasta y si se nombran sucesores. Ninguno de nuestros consejeros o funcionarios o de cualquiera de nuestras subsidiarias tiene contratos de servicio que estipulen beneficios luego de producirse la terminación en el empleo

Nuestro Consejo de Administración es apoyado por los comités, los cuales son grupos de trabajo que analizan problemas y ofrecen recomendaciones al Consejo de Administración con respecto a sus áreas respectivas de competencia. Los funcionarios ejecutivos interactúan periódicamente con los comités para abordar los asuntos administrativos. Los siguientes son los tres comités del Consejo de Administración:

- *Comité de Evaluación y Compensación (Recursos Humanos)*. Las responsabilidades del Comité de Evaluación y Compensación (Recursos Humanos) incluyen (i) recomendar los procedimientos de elección del Director General y otros ejecutivos; (ii) proponer al Consejo criterios para evaluar al Director General y a los otros ejecutivos; y (iii) analizar y presentar ante el Consejo de Administración la propuesta preparada por el Director General relativa a la estructura y monto de la remuneración de los ejecutivos clave de FEMSA. Los integrantes actuales de este comité son: Lorenzo H. Zambrano (presidente), Roberto Servitje, Max Michel Suberville, Arturo Fernández Pérez y Carlos Salguero. Ricardo González Sada es el secretario designado de este comité.
- *Comité de Auditoría*. Las responsabilidades del Comité de Auditoría incluyen (i) recomendar al Consejo de Administración candidatos a ser auditores externos de FEMSA, (ii) asegurar la independencia y objetividad de estos últimos; y (iii) recomendar al Consejo de Administración los procedimientos para la preparación de información financiera. Los integrantes actuales son: Alexis Rovzar (presidente), José Manuel Canal Hernando, Eduardo A. Elizondo y Helmut Paul. José González es el secretario designado para el Comité de Auditoría.
- *Comité de Finanzas y Plantación*. Las responsabilidades del Comité de Finanzas y Planeación incluyen (i) evaluar las políticas de inversión y financieras propuestas por el Director General, (ii) presentar una opinión con respecto a la aptitud del presupuesto anual y asegurar la implementación del presupuesto y cualquier plan estratégico propuesto; (iii) identificar los factores de riesgo a los que está expuesta la empresa, así como evaluar sus políticas administrativas. Los integrantes actuales del comité son: Ricardo Guajardo Touché (presidente), Alfredo Livas, Luis Téllez, Robert Denham y Javier Fernández Carbajal. Federico Reyes es el secretario designado de este comité.

## Empleados

La tabla a continuación presenta el número de nuestros empleados para los años finalizados al 31 de diciembre del 2003, 2002 y 2001:

	<b>Empleados de FEMSA para los años finalizados el 31 de diciembre del</b>						
	<b>2003<sup>(1)</sup></b>			<b>2002</b>		<b>2001</b>	
<i>Empleador</i>	<b>Empleados no sindicalizados</b>	<b>Empleados sindicalizados</b>	<b>Total Empleados</b>	<b>Empleados no sindicalizados</b>	<b>Empleados sindicalizados</b>	<b>Empleados no sindicalizados</b>	<b>Empleados sindicalizados</b>
Coca-Cola FEMSA <sup>(1)</sup> .....	32,499	24,342	56,841	5,491	8,966	5,504	9,038
FEMSA Cerveza.....	10,111	7,477	17,588 <sup>(3)</sup>	9,375	7,333	9,151	7,970
FEMSA Comercio <sup>(2)</sup> .....	2,555	3,304	5,859	2,334	2,791	2,073	2,247
FEMSA Empaques .....	1,129	3,068	4,197	1,235	2,853	1,335	2,891
Otros .....	899	752	1,651	795	513	815	476
<b>Total.....</b>	<b>47,193</b>	<b>38,943</b>	<b>86,136</b>	<b>19,230</b>	<b>22,456</b>	<b>18,878</b>	<b>22,622</b>

<sup>(1)</sup> Al 31 de diciembre del 2003, Coca-Cola FEMSA empleaba un total de 17,130 empleados temporales.

<sup>(2)</sup> Los números para FEMSA Comercio no incluyen empleados de tienda que no sean de nivel gerencial, que están empleados directamente por cada tienda individual.

<sup>(3)</sup> Incluye a Logística CCM.

Al 31 de diciembre del 2003, nuestras subsidiarias habían celebrado 357 contratos colectivos o convenios similares con el personal empleado en nuestras operaciones. En general, mantenemos una buena relación con los sindicatos a lo largo de nuestras operaciones, excepto en Colombia y Venezuela, los cuales son sujetos a litigios sustanciales de índole laboral. Véase Capítulo 2. “La Compañía—Procedimientos Judiciales, Administrativos o Arbitrales. Los acuerdos aplicables a nuestras operaciones mexicanas, generalmente tienen un término indefinido y disponen que se lleve a cabo una revisión salarial anual y se revisen también otros términos y condiciones, tales como prestaciones suplementarias, cada dos años. La tabla a continuación establece el número de contratos colectivos de trabajo y sindicatos para los empleados de FEMSA:

### Contratos Colectivos de Trabajo entre Compañías Subtenedoras y los Sindicatos Al 31 de diciembre del 2003

<i>Compañía subtenedora</i>	<b>Contratos Colectivos de Trabajo</b>	
	<b>Trabajo</b>	<b>Sindicatos</b>
Coca-Cola FEMSA.....	89	28
FEMSA Cerveza.....	148	7
FEMSA Comercio <sup>(1)</sup> .....	68	14
FEMSA Empaques .....	27	4
Otros.....	25	2
<b>Total .....</b>	<b>357</b>	<b>55</b>

<sup>(1)</sup> Las cifras para FEMSA Comercio no incluyen empleados de tienda que no sean de nivel gerencial, que están empleados directamente por cada tienda individual.

Cada uno de los sindicatos en México está asociado con una de 10 organizaciones sindicales nacionales en México. Nuestra gerencia opina que mantenemos buenas relaciones con nuestros empleados y los diversos sindicatos.

### Pólizas de Seguro

Mantenemos pólizas de seguro de vida para todos nuestros empleados. Estas pólizas reducen el riesgo de tener que pagar beneficios por muerte en la eventualidad de un accidente industrial. Mantenemos una póliza de seguro para consejeros y funcionarios que ampara a todos los directores y ciertos funcionarios ejecutivos clave por obligaciones asumidas en su calidad de Consejeros y funcionarios.

### Principales Accionistas

La siguiente tabla identifica a cada propietario de más del 5% de cualquier clase de nuestras acciones al 15 de marzo del 2004. A excepción de lo que se describe a continuación, no tenemos conocimientos de que ningún titular posea más del 5% de cualquier clase de nuestras acciones. En virtud de nuestros estatutos, sólo las acciones Clase B tienen derecho de voto pleno.

#### Titularidad del Capital Accionario al 15 de marzo del 2004

	<u>Acciones Serie B<sup>(1)</sup></u>		<u>Acciones Serie D-B<sup>(2)</sup></u>		<u>Acciones Serie D-L<sup>(3)</sup></u>		Total de Acciones ordinarias de FEMSA
	Cantidad de acciones en propiedad	Porcentaje de la clase	Cantidad de acciones en propiedad	Porcentaje de la clase	Cantidad de acciones en propiedad	Porcentaje de la clase	
<b><u>Accionista</u></b>							
<b>Comité Técnico y Fideicomiso</b>							
Participantes en virtud del Fideicomiso de Voto <sup>(4)</sup> .....	<u>1,907,373,675</u>	<u>69.7%</u>	<u>0</u>	<u>0.0%</u>	<u>0</u>	<u>0.0%</u>	36.0%
Capital International Inc. <sup>(5)</sup> .....	<u>65,282,220</u>	<u>2.4%</u>	<u>30,564,440</u>	<u>10.2%</u>	<u>30,564,440</u>	<u>10.2%</u>	<u>6.2%</u>

<sup>(1)</sup> Al 15 de marzo del 2004, había 2,737,740,090 acciones Clase B en circulación.

<sup>(2)</sup> Al 15 de marzo del 2004, había 1,279,785,180 acciones Clase D-B en circulación.

<sup>(3)</sup> Al 15 de marzo del 2004, había 1,279,785,180 acciones Clase D-L en circulación.

<sup>(4)</sup> Como consecuencia de los procedimientos internos del Comité Técnico, el Comité Técnico, en su totalidad, se considera como propietario usufructuario con derecho de voto exclusivo con respecto a todas las acciones depositadas en el Fideicomiso de Voto y los siguientes Participantes del Fideicomiso (según se define a continuación), en su calidad de integrantes del Comité Técnico, se los considera como propietarios usufructuarios con derecho de voto compartido con respecto a esas mismas acciones depositadas: BBVA Bancomer Servicios, S.A. de C.V., como Fideicomisario en virtud del Fideicomiso No. F/25078-7, Eugenio Garza Lagüera, Paulina Garza Gonda de Marroquín, Bárbara Garza Gonda, Mariana Garza Gonda de Treviño Bryan, Eva Gonda de Garza, Eva Garza Gonda de Fernández, Consuelo Garza Lagüera de Garza, Alfonso Garza Garza, Patricio Garza Garza, Juan Carlos Garza Garza, Eduardo Garza Garza, Eugenio Garza Garza, Alberto Bailleres, María Teresa G. de Bailleres, Inversiones Bursátiles Industriales, S.A. de C.V., Corbal, S.A. de C.V., Magdalena M. de David, Alepage, S.A., BBVA Bancomer Servicios, S.A. como Fideicomisario en virtud del Fideicomiso No. F/29013-0, Max David Michel, Juan David Michel, Monique David de VanLathem, Renee Michel de Guichard, Magdalena Guichard Michel, Rene Guichard Michel, Miguel Guichard Michel, Graciano Guichard Michel, Juan Guichard Michel, Franca Servicios, S.A. de C.V., y BBVA Bancomer Servicios, S.A., como Fideicomisario en virtud del Fideicomiso No. F/29490-0 (conjuntamente, los "Participantes del Fideicomiso"). Al 13 de junio del 2003, 53.8% de las Acciones Serie B fueron depositadas en el Fideicomiso de Voto en comparación con el 69.7% de la misma serie al 15 de marzo del 2003.

<sup>(5)</sup> Extraído del suplemento 13F presentado por Capital Internacional, Inc. ante la *Securities and Exchange Commission* el 17 de febrero del 2004.

En vista de su titularidad de la mayoría de las acciones Serie B, el Comité Técnico y los Participantes del Fideicomiso pueden considerarse en control de nuestra Compañía.

Al mejor saber y entender de la Compañía al 25 de marzo del 2004, 66.5% de las Unidades BD eran mantenidas como ADSs a través de nuestro agente depositario de ADSs. Asimismo, de acuerdo los estimados proporcionados por los corredores de bolsa de Estados Unidos, al 25 de marzo del 2004 contábamos con 3,121 accionistas registrados con tenencia de ADSs.

### **Fideicomiso de Voto**

Los Participantes del Fideicomiso, quienes son nuestros principales accionistas, acordaron en abril de 1998 depositar la mayoría de sus acciones (los “Activos del Fideicomiso”) de FEMSA en el Fideicomiso de Voto. El propósito primordial del Fideicomiso de Voto es permitir que se voten los Activos del Fideicomiso como un bloque, de acuerdo con las directivas del Comité Técnico. El Comité Técnico está compuesto por todos los Participantes del Fideicomiso. La cantidad de Unidades B depositadas por cada Participante del Fideicomiso (la participación proporcional de los Activos del Fideicomiso de dicho participante) corresponde al número de votos que dicho Participante del Fideicomiso posee en el Comité Técnico. Gran parte de los asuntos se deciden por simple mayoría de los Activos del Fideicomiso.

Los Participantes del Fideicomiso aceptaron ciertas restricciones a la transferencia de Activos del Fideicomiso. Durante el término de diez años del Fideicomiso de Voto, los Participantes del Fideicomiso pueden transferir los Activos del Fideicomiso a sus cónyuges y familiares directos y, sujeto a ciertas condiciones, a compañías que pertenezcan en su totalidad a los Participantes del Fideicomiso (“Cesionario Permitido”), siempre que en todos los casos el cesionario acepte adherirse a los términos del Fideicomiso de Voto. En el caso que un Participante del Fideicomiso desee vender parte de sus Activos del Fideicomiso a alguien que no es un Cesionario Permitido, los otros Participantes del Fideicomiso tienen derecho preferencial a los Activos del Fideicomiso que el Participante del Fideicomiso desee vender. Si ninguno de los Participantes del Fideicomiso opta por comprar los Activos del Fideicomiso al Participante del Fideicomiso que los vende, el Comité Técnico tendrá el derecho de designar (previa aprobación de los miembros del Comité Técnico que representen el 75% de los Activos del Fideicomiso, excluidos aquellos Activos del Fideicomiso objeto de la venta) un comprador para dichos Activos del Fideicomiso. En el caso que ninguno de los Participantes del Fideicomiso ni el comprador designado quieran adquirir Activos del Fideicomiso, el Participante del Fideicomiso vendedor tendrá el derecho de vender los Activos del Fideicomiso a un tercero, bajo los mismos términos y condiciones ofrecidos a los Participantes del Fideicomiso. A los adquirentes de los Activos del Fideicomiso sólo se les permitirá ser parte del Fideicomiso de Voto mediante el voto afirmativo de los miembros del Comité Técnico. En el caso que un Participante del Fideicomiso que posea la mayoría de los Activos del Fideicomiso decida vender dichos Activos del Fideicomiso, los otros Participantes del Fideicomiso poseen “derechos de inscripción y participación en el caso de una venta de acciones por parte del otro accionista” que les permitirán vender sus Activos del Fideicomiso al adquirente de los Activos del Fideicomiso del Participante del Fideicomiso.

### **Titularidad de las Acciones**

Varios de nuestros consejeros son participantes en el fideicomiso de voto. Cada uno de los participantes del fideicomiso de voto se les considera propietarios usufructuarios con poder de voto compartido sobre las acciones depositadas en el fideicomiso de voto, que consisten en 1,907,373,675 de Acciones Serie B, que representan 69.67% de las Acciones Serie B en circulación al 15 de marzo del 2004.

La tabla a continuación muestra las Acciones Serie B, las Acciones Serie D-B y las Acciones Serie D-L al 15 de marzo del 2004 que son propiedad de nuestros consejeros que participan en el fideicomiso de voto, distintas de las acciones depositadas en el fideicomiso de voto:

Fiduciarios	Serie B		Serie D-B		Serie D-L	
	Acciones	Porcentaje de la clase	Acciones	Porcentaje de la Clase	Acciones	Porcentaje de la clase
Eugenio Garza Lagüera	4,440,868	0.16	8,881,736	0.69	8,881,736	0.69
José Calderón Ayala	2,276,517	0.08	4,553,034	0.36	4,553,034	0.36
Consuelo Garza de Garza	20,821,980	0.40	4,031,160	0.31	4,031,160	0.31
Max Michel Suberville	55,270,870	2.02	0	0.00	0	0.00
Alberto Baillères	333,890	0.01	667,780	0.05	667,780	0.05
Bárbara Garza Gonda	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Paulina Garza Gonda	0	0.00	0	0.00	0	0.00

Según nuestro conocimiento, ningún otro consejero o director es dueño fiduciario de más del 1% de cualquier clase de nuestras acciones.

### **Estatutos Sociales y Otros Convenios**

A continuación incluimos un breve resumen de ciertas disposiciones de importancia contenidas en los estatutos sociales de la Compañía y en las leyes mexicanas aplicables. Esta descripción no pretende ser completa y está calificada en su totalidad por referencia a los estatutos sociales y a las disposiciones pertinentes de las leyes mexicanas. Si desea una descripción de las disposiciones de los estatutos sociales de la Compañía con respecto al consejo de administración, al comité ejecutivo y a los comisarios.

### **Organización y Registro**

La Compañía es una *sociedad anónima de capital variable*, constituida en México de acuerdo con la Ley General de Sociedades Mercantiles. La Compañía fue constituida en 1936 como sociedad anónima bajo el nombre Valores Industriales, S.A., actualmente Fomento Económico Mexicano, S.A. de C.V. La Compañía fue inscrita en el registro público de comercio de Monterrey, N. L. el 30 de mayo de 1936 bajo el número 16, Página 168, Volumen 79, Libro Tercero, Segundo Auxiliar, Constitutivas de Sociedades Mercantiles, Sección de Comercio.

### **Derechos de voto y ciertos derechos de las minorías**

Cada acción de la Serie B otorga a su tenedor un voto en cualquier asamblea general de accionistas de la Compañía, ya sea ordinaria o extraordinaria. Los estatutos sociales establecen que el consejo de administración debe estar compuesto por al menos 16 miembros. Los tenedores de las acciones de la Serie B tienen derecho a elegir por lo menos once miembros del consejo de administración de la compañía, los cuales constituirán la mayoría (51%) de dicho consejo en todo momento. Los tenedores de las acciones de las Series D-B y D-L tienen derecho a elegir cinco miembros del consejo de administración de la compañía y, al convertir las acciones de la Serie D-L a acciones de la Serie L o al emitir acciones de la Serie L, los tenedores de acciones L de FEMSA tendrán derecho a elegir dos miembros del consejo de administración de la compañía. De acuerdo con la ley mexicana, un accionista minoritario o grupo de accionistas que voten de manera concertada tendrán el derecho de elegir un consejero propietario y, si la elección es general, un consejero suplente por cada 10% de acciones de capital suscrito y pagado de la compañía que sea propiedad de tal grupo o tenedor minoritario. Ninguna de las acciones de la compañía tiene derechos de votos acumulativos.

De acuerdo con nuestros estatutos, los tenedores de Acciones de Series D y L, tienen derecho a votar en las asambleas extraordinarias de los accionistas de la compañía, solamente en los siguientes asuntos: (i) transformación de la compañía, distinta a la transformación de sociedad anónima de capital variable a sociedad anónima y viceversa; (ii) fusiones con otra corporación si la compañía no es la entidad superviviente, y fusiones de la compañía con otra entidad si el objeto social de dicha entidad es diferente al de la compañía o sus subsidiarias; (iii) cambio de nacionalidad; (iv) disolución y liquidación y (v) la cancelación de la inscripción de las Acciones de Series D o Acciones de Serie L, según corresponda, la cancelación de registro en la Sección Especial del Registro o la eliminación de la cotización en bolsa de las Acciones de Series D o Acciones de Serie L, según corresponda, en cualquier mercado de valores mexicano o extranjero, excepto en el caso de conversión de estas acciones de conformidad con los estatutos.

De acuerdo con la ley mexicana, los tenedores de acciones de cualquier serie tienen derecho a votar como clase en una asamblea especial regida por las mismas reglas que se aplican a las asambleas extraordinarias sobre cualquier asunto que afecte los derechos de los tenedores de acciones de dicha serie, y el tenedor de acciones de dicha serie tendría derecho a un recurso judicial contra cualquier acción tomada sin dicho voto. En determinados casos, el consejo de administración, el comisario o un tribunal mexicano podría convocar una asamblea especial. Una decisión negativa estaría sujeta a una acción judicial de parte del accionista afectado, y en último caso un tribunal decidiría la necesidad del voto por clase. No existen procedimientos para determinar si la acción propuesta y particular de un accionista requiere del voto por clase, y la ley mexicana no dispone de amplios lineamientos al respecto, que se puedan aplicar para tomar dicha determinación.

Sujeto a los términos del Contrato de Depósito de los ADSs, los tenedores de los ADSs podrán instruir al Depositario de los ADSs con relación al voto de las acciones de FEMSA que componen las unidades BD, y que forman los ADSs de FEMSA.

### **Asambleas de accionistas**

Las asambleas generales de accionistas pueden ser ordinarias o extraordinarias. Las asambleas extraordinarias son aquellas que se convocan para considerar ciertos asuntos especificados en el Artículo 182 de la Ley General de Sociedades Mercantiles y los estatutos sociales, que incluyen, principalmente, modificaciones a dichos estatutos sociales, liquidación, disolución, fusión, y transformación de una forma de compañía a otra, emisión de los bonos de deuda convertibles y aumentos y reducciones de la porción fija del capital social. Las asambleas ordinarias son las asambleas generales convocadas para tratar todos los demás asuntos. Al menos una vez al año dentro de los primeros cuatro meses a partir del fin del ejercicio fiscal anterior, debe llevarse a cabo una asamblea ordinaria para tratar (i) la aprobación de los estados financieros de la Compañía y de algunas de sus subsidiarias para el año fiscal anterior; (ii) para designar, remover, ratificar, o elegir consejeros y comisarios; y (iii) para determinar su remuneración, y para determinar la distribución de ganancias y pérdidas del ejercicio. En términos generales, en virtud de la ley mexicana, los tenedores de valores con derechos de voto limitados, no tienen derecho a asistir a las asambleas de accionistas en las que no puedan votar. Los tenedores de Unidades BD o B pueden asistir a todas las asambleas de accionistas (en virtud de las Acciones de Serie B y las Acciones de Serie D incluidas en las Unidades B o BD) y votar sobre cuestiones que están sujetas a los votos de los accionistas de dichas acciones.

El quórum para una asamblea ordinaria de Acciones de Serie B en primera convocatoria es más del 50% de las Acciones de Serie B, y la mayoría de las Acciones de serie B representadas en la asamblea pueden tomar una resolución válidamente. Si no se logra el quórum, una segunda o subsecuente asamblea puede ser convocada por cualquier número de Acciones Serie B presentes, en la cual la mayoría de las Acciones de Serie B presentes pueden tomar resoluciones válidamente.

El quórum para una asamblea extraordinaria es de por lo menos el 75% de las acciones en circulación con derecho a votar en la asamblea y la mayoría de las acciones en circulación con derecho a voto pueden tomar resoluciones. Si no se logra el quórum, puede convocarse a una segunda asamblea, en la cual el quórum será la mayoría del capital accionario en circulación con derecho a voto, y los tenedores con la mayoría de las acciones en circulación con derecho a voto pueden tomar resoluciones válidamente.

De acuerdo con la ley mexicana, el 20% de las acciones en circulación de la Compañía con derecho a voto sobre un tema en particular pueden impugnar judicialmente las resoluciones adoptadas en una asamblea general, si se cumplen las siguientes condiciones: (i) dichos tenedores presentan un reclamo ante un tribunal mexicano dentro de los 15 días después de finalizada la asamblea en la que se tomó dicha acción; (ii) dicho reclamo de los tenedores detalla las disposiciones de la ley mexicana o los estatutos sociales que se han violado, y la razón de su reclamo, y (iii) dichos tenedores no estaban representados en la asamblea cuando se tomó dicha acción o, si estaban representados, votaron en contra de dicha acción.

Las asambleas de accionistas pueden ser convocadas por el Consejo de Administración, el comisario y, en determinadas circunstancias, por un tribunal mexicano. Además, una asamblea ordinaria puede ser convocada por cualquier accionista con Acciones de Serie B, si no se ha realizado ninguna asamblea ordinaria de accionistas dentro de los dos años fiscales precedentes o si no se ha tomado alguna acción requerida por la ley mexicana en una asamblea de accionistas ordinaria. Podrá requerirse al Consejo de Administración o al Comisario que convoquen a una asamblea de accionistas mediante una solicitud escrita de los tenedores del 10% de las Acciones en circulación. En el caso que esta asamblea no fuera convocada dentro de los 15 días a partir de la fecha de la solicitud, un tribunal mexicano podrá requerir que se convoque a asamblea. Se deben publicar en el *Periódico Oficial del Estado de Nuevo León* (el “Periódico Oficial”) o en un periódico de circulación general en los estados de Monterrey, N.L., México la notificación de convocatoria a la asamblea y su orden del día, con una antelación mínima de 15 días. A fin de asistir a una asamblea, los accionistas deben depositar sus acciones en la Compañía o en una institución de depósito de valores, previo a la asamblea, según se indica en la convocatoria respectiva. Si un accionista tiene derecho a asistir a una asamblea, puede estar representado por un representante legal.

## **Derechos a dividendos**

En las asambleas generales ordinarias de accionistas que se celebren anualmente el Consejo de Administración presentará los estados financieros de la Compañía para el año fiscal anterior, conjuntamente con un informe al respecto preparado por el Consejo de Administración y el Informe del Comisario. Una vez que los tenedores de las acciones de la Serie B hayan aprobado los estados financieros, determinarán la asignación de las utilidades netas de la Compañía para el año precedente. La ley mexicana requiere la separación de al menos 5% de utilidad neta una reserva legal, la cual ya no estará disponible para su distribución sino hasta que la cantidad retenida en dicha reserva sea equivalente a 20% del capital de la Compañía. De allí en adelante, los tenedores de acciones de la Serie B pueden determinar y asignar un cierto porcentaje de utilidades netas a cualquier reserva general o especial, incluida una reserva para compras de acciones propias de la Compañía. El resto de las utilidades netas está disponible para su distribución en forma de dividendos a los accionistas.

Los montos asignados como dividendos se pagan a los tenedores de acciones de capital de FEMSA de la siguiente manera. Nuestros estatutos sociales establecen que antes del 11 de mayo de 2008, los dividendos serán asignados entre las acciones en circulación y totalmente pagados en el momento en que se declare un dividendo, de forma tal que cada acción de la Serie D-B y la Serie D-L reciba 125% del dividendo distribuido respecto a cada acción de la Serie B. Los tenedores de acciones de la Serie D-B y la Serie D-L tienen derecho a esta prima por dividendos respecto a todos los dividendos pagados por la Compañía a excepción de los pagos relacionados con su liquidación. El 11 de mayo de 2008, las acciones de la Serie D-B y la Serie D-L se convertirán automáticamente a acciones de la Serie B y la Serie L, que no tendrán derecho a una prima por dividendos. A partir y después del 11 de mayo de 2008, las acciones de la Serie L y la Serie B que estén en circulación y totalmente pagadas al momento de declararse un dividendo tendrán derecho a participar en el dividendo en partes iguales.

## Variación de capital y derechos de retiro

Las acciones de capital en circulación de la Compañía consisten en una porción variable y una porción fija. La porción fija de estas acciones puede ser aumentada o disminuida únicamente por reforma de los estatutos sociales adoptada por resolución de los tenedores de las acciones de la Serie B en una asamblea general extraordinaria de accionistas o, en caso de reducciones de capital representadas por las acciones de las Serie D-B, D-L o L, una resolución de los tenedores de las Series D-B, D-L o L, según corresponda, en una asamblea especial de los tenedores de las acciones de las Series D-B, D-L o L, según corresponda. La porción variable de las acciones de capital de la Compañía puede ser aumentada o reducida por resolución de una asamblea general ordinaria de accionistas. Los aumentos y reducciones de capital deben registrarse en el libro de registro de acciones de la Compañía y en el libro de variaciones de capital, según corresponda.

Un aumento de acciones de capital puede realizarse por emisión de nuevas acciones para el pago en efectivo o en especie, o por capitalización de deuda o de ciertos renglones del capital contable.

De acuerdo con los estatutos sociales de la Compañía y las reglamentaciones de la CNBV, el capital variable no puede superar en más de diez veces la porción fija mínima de las acciones de capital de la Compañía especificadas en los estatutos sociales de ésta. La porción fija de estas acciones de capital no puede ser retirada.

La porción variable en circulación de las acciones de capital de una compañía puede ser retirada parcial o totalmente por los accionistas. Un accionista que desee efectuar un retiro total o parcial de la porción variable de sus acciones debe notificar a la Compañía mediante una notificación por escrito autenticada a ese efecto. Si la notificación de retiro es recibida antes del último trimestre del año fiscal, el retiro se hace efectivo al concluir el año fiscal en el cual se proporciona la notificación. En caso contrario, el retiro se hace efectivo al concluir el siguiente año fiscal. Cuando un accionista decida retirar su capital variable tal como se describe anteriormente, el capital accionario de la Compañía será reducido.

El reembolso de las acciones retiradas se efectúa de acuerdo con el menor de los siguientes valores: (i) 95% del precio promedio por acción cotizado en la Bolsa Mexicana durante los 30 días hábiles anteriores a la fecha en la cual el retiro se hace efectivo; y (ii) el valor contable por acción, calculado a partir de las declaraciones de los estados financieros de la Compañía (tal como hayan sido aprobados en la asamblea general ordinaria de accionistas realizada anualmente) para el año fiscal al fin del cual se hace efectivo el retiro. Un accionista que haya ejercido sus derechos de retiro puede solicitar el reembolso por parte de la Compañía el día siguiente a la asamblea ordinaria de accionistas en la cual se aprueban los estados financieros mencionados anteriormente.

Debido a que el capital fijo no puede ser retirado, las solicitudes de retiros solamente pueden satisfacerse en la medida en que haya capital variable disponible y en el orden en que sean recibidas; las solicitudes que sean recibidas simultáneamente se atenderán prorrateándose en la medida del capital variable disponible.

Todo aumento o disminución de las acciones de capital de la Compañía o cualquier amortización o recompra estará sujeto a las siguientes limitaciones: (i) las acciones de la Serie B siempre representarán al menos 51% de las acciones de capital en circulación, y las acciones de las Series D-L y L nunca podrán representar más de 25% de las acciones de capital en circulación; (ii) antes del 11 de mayo de 2008, las acciones de las Series D-B, D-L y L totalizadas no deben exceder 49% de las acciones de capital de la Compañía; y (iii) a partir del 11 de mayo de 2008, no habrá acciones de la Serie D en circulación, las acciones de la Serie L representarán hasta 25% de las acciones de capital, y las acciones de la Serie B representarán al menos 75% de las acciones representativas del capital social.

## **Derechos de Preferencia**

Excepto en circunstancias limitadas por la ley mexicana, en caso de un aumento de capital, el tenedor de acciones existentes de una serie determinada generalmente tiene un derecho de preferencia de suscribir acciones de la misma serie en cantidad suficiente para mantener las tenencias actuales proporcionales de esa serie. Los derechos de preferencia pueden ejercerse a lo largo de un término establecido por los accionistas en la asamblea en la que se declare dicho aumento de capital, y dicho término no puede ser inferior a los 15 días siguientes a la publicación del aviso de aumento de capital en el Periódico Oficial del Estado. Como resultado de las leyes de valores aplicables de los Estados Unidos de América, los tenedores de ADSs podrán ser restringidos en su posibilidad de participar en el ejercicio de sus derechos de preferencia bajo los términos del Contrato de Depósito de los ADSs. Las acciones designadas para ser emitidas de conformidad con derechos de preferencia, con relación de aquellos derechos de preferencia no ejercitados, podrán ser vendidos por nosotros a terceros en los mismos términos y condiciones previamente aprobadas por los accionistas o el Consejo de Administración.

El artículo 81 de la Ley del Mercado de Valores permite emitir y vender acciones a través de ofertas públicas sin otorgar a los accionistas derechos preferenciales, siempre que esto esté permitido por los estatutos sociales y, además de otros requisitos, esté expresamente autorizado por la CNBV así como de una renuncia expresa de los accionistas en una asamblea extraordinaria de accionistas convocada a tal efecto. Los estatutos sociales de la Compañía permiten emitir y vender acciones en ofertas públicas de acuerdo con el artículo 81 de la ley antes mencionada. Esta oferta no podrá realizarse si los accionistas que representen 25% o más del voto de acciones B votan en contra de dicha emisión.

Cualquier accionista que vote en contra de tal emisión tiene el derecho de exigir que la Compañía venda las acciones de dicho accionista al público, al mismo precio al cual se hayan de vender las acciones recientemente emitidas.

## **Limitaciones sobre la propiedad de acciones**

La Ley de Inversión Extranjera de 1993 y sus Reglamentos regulan la titularidad de acciones de empresas mexicanas por parte de extranjeros. La Comisión Nacional de Inversiones Extranjeras está a cargo de la administración de la Ley de Inversión Extranjera y su reglamento.

Como regla general, la Ley de Inversión Extranjera permite las tenencias extranjeras de hasta el 100% del capital social de compañías mexicanas, excepto de aquellas que se ocupan de ciertas industrias restringidas. La Ley de Inversión Extranjera y sus reglamentos requieren que los accionistas mexicanos retengan el poder de determinar el control administrativo y la dirección de las corporaciones en industrias en las cuales se aplican restricciones especiales a las tenencias extranjeras. La inversión extranjera en las acciones de la Compañía no está limitada bajo la Ley de Inversión Extranjera ni sus reglamentos.

## **Otras disposiciones**

*Amortización.* La Compañía puede amortizar parte de sus acciones para su cancelación con utilidades repartibles, conforme a una resolución de una asamblea general extraordinaria de accionistas. Únicamente las acciones suscritas y totalmente pagadas pueden ser amortizadas. Las acciones que habrán de ser amortizadas deben ser adquiridas en la Bolsa Mexicana de Valores, de acuerdo con la Ley General de Sociedades Mercantiles y la Ley del Mercado de Valores. Las acciones no podrán ser amortizadas si, como consecuencia de tal rescate, las acciones de las Series D-B, D-L y L en conjunto exceden los porcentajes permitidos por los estatutos sociales o si tal amortización redujese el capital fijo por debajo del valor mínimo.

*Recompra de acciones.* La Compañía puede recomprar acciones de capital en la Bolsa Mexicana de Valores a los precios de mercado prevalecientes. Tales operaciones de recompra deben ser aprobadas por el Consejo de Administración. Las acciones recompradas deben ser adquiridas mediante las ganancias de una cuenta de reserva especial creada específicamente para tal fin. Las acciones del capital social de la Compañía se reducirán automáticamente en una cantidad igual al valor de cada acción recomprada; en caso de que el precio de compra de tales acciones exceda el valor nominal, la diferencia será pagada mediante la reserva especial mencionada anteriormente. Una asamblea ordinaria de accionistas debe probar la cantidad máxima de capital de pago que pueda ser afectado como consecuencia de la operación de recompra. Las acciones recompradas serán retenidas por la Compañía como acciones de tesorería, a la espera de ventas futuras que sólo podrán ser efectuadas a través de la Bolsa Mexicana de Valores. Las acciones del capital de la Compañía aumentarán automáticamente al vender tales acciones en una cantidad igual a su valor nominal; el monto excedente será asignado a la reserva especial mencionada anteriormente. Los derechos económicos y los derechos de voto correspondientes a las acciones recompradas no pueden ser ejercidos y tales acciones no deben considerarse en circulación a fines de calcular el quórum o voto en asambleas de accionistas mientras tales acciones estén en tesorería.

De acuerdo con la adjudicación judicial, nosotros podemos adquirir acciones de un tenedor como pago de una deuda de tal tenedor frente a nosotros, y nosotros debemos revender tales acciones así adquiridas dentro de los tres meses o nuestro capital social será reducido y aquellas acciones serán canceladas.

*Pérdida de Derechos.* Por requerimiento de ley, los estatutos sociales disponen que los accionistas extranjeros de FEMSA tenedores de Unidades BD y Unidades B (i) serán considerados Mexicanos con respecto a dichas acciones que adquieren o estén en su poder, y (ii) no pueden invocar la protección de sus propios gobiernos en relación a la inversión representada por aquellas acciones. La falta de cumplimiento de los estatutos sociales puede dar lugar a una penalidad de pérdida de dicha participación en el capital del accionista a favor del estado mexicano. El Lic. Carlos Aldrete, Director Jurídico de la Compañía, opina que, de acuerdo con esta disposición, se considera que un accionista extranjero (incluyendo a un tenedor extranjero de ADSs) ha convenido en no invocar la protección de su propio gobierno y a no interponer ningún recurso diplomático en contra del Estado Mexicano por lo que respecta a sus derechos como accionista, pero no se le considerará haber renunciado a sus otros derechos que pueda tener, incluyendo cualesquier derechos de acuerdo a la ley del mercado de valores de Estados Unidos, respecto a su inversión en nuestra compañía. Si un extranjero invoca la protección de su gobierno en violación de este compromiso perderá los derechos sobre sus acciones a favor de la Nación Mexicana.

*Duración.* Los estatutos sociales establecen que la duración de la Compañía es 99 años, a partir del 30 de mayo de 1936.

*Conflicto de Intereses.* Todo accionista que tenga un conflicto de intereses con respecto a una transacción determinada de la Compañía debe abstenerse de votar con respecto a dicha transacción en la asamblea de accionistas correspondiente. El accionista que vote sobre una transacción de negocio en la cual sus intereses están en conflicto con los de la Compañía, puede ser responsable por daños y perjuicios si la transacción no se hubiera aprobado sin su voto.

De acuerdo con la ley mexicana, todo consejero que tenga un conflicto de intereses con la Compañía en cualquier transacción debe dar a conocer dicho hecho a los demás consejeros y abstenerse de votar. Todo consejero que viole dichas disposiciones será responsable por daños y perjuicios. Además, los consejeros y los comisarios de la Compañía no pueden representar a los accionistas en las asambleas.

*Derechos de Separación.* En el caso que los accionistas aprueben un cambio del objeto social, cambio en la nacionalidad de la Compañía o transformación de una forma corporativa a otra, cualquier accionista con derecho a voto que hubiese votado en contra de dicha resolución, puede retirarse de la Compañía y amortizar sus acciones en los términos de la Ley General de Sociedades Mercantiles, siempre que el accionista haga valer sus derechos dentro de los 15 días de finalizada la asamblea en la cual se aprobó el cambio. De acuerdo con la ley, el monto que un accionista que efectúa un retiro tiene derecho a recibir, el equivalente al interés proporcional en las acciones de capital de la Compañía de acuerdo con el último balance general de la Compañía, aprobado en una asamblea general ordinaria de accionistas.

*Obligación de los accionistas mayoritarios.* De acuerdo con la Ley del Mercado de Valores las personas que se consideran en control de la Compañía, incluidos los Accionistas Principales de ésta, están obligados a realizar ofertas públicas de compra de las acciones detentadas por accionistas minoritarios del público, en caso que la Compañía o CNBV cancele el listado de tales acciones en la Bolsa Mexicana de Valores. La ley mexicana establece que este tipo de ofertas públicas debe efectuarse al mayor valor de los siguientes: (i) el precio medio de mercado durante los últimos 30 días o (ii) el valor contable, según se refleje en el último informe trimestral presentado a la CNBV.

*Liquidación.* Cuando la Compañía sea disuelta, una asamblea general extraordinaria designará a uno o más liquidadores, los cuales deberán finiquitar los asuntos. Todas las acciones de capital plenamente pagadas y en circulación tendrán derecho a participar equitativamente en cualquier distribución al momento de la liquidación.

*Responsabilidad de los Consejeros.* Las acciones judiciales por responsabilidad civil en contra de los consejeros pueden ser iniciadas por resolución de una asamblea ordinaria de accionistas. En caso de que esta asamblea decida iniciar tal acción, los consejeros en contra de los cuales ella se inicie cesarán de inmediato sus funciones como tales. Además, los accionistas que representen no menos del 15% de las acciones en circulación pueden ejercer directamente tal acción en contra de los consejeros, siempre que se cumplan las siguientes condiciones: (i) tales accionistas no deben haber votado en contra de tomar tal acción en la asamblea de accionistas pertinente; y (ii) el reclamo cubra todos los daños presuntamente causados a la Compañía y no solamente la porción correspondiente a tales accionistas. Toda recuperación de daños con respecto a tal acción se aplicará en beneficio de la Compañía.

*Responsabilidad limitada.* La responsabilidad de los accionistas por las pérdidas de la Compañía se limita a su participación en el capital social de la Compañía.

## **Impuestos**

El siguiente resumen contiene una descripción de ciertas consecuencias fiscales sobre el impuesto sobre la renta de Estados Unidos y el impuesto sobre la renta mexicano por la compra, titularidad y disposición de nuestros ADSs por parte de un tenedor que es ciudadano o residente de Estados Unidos, una corporación local de Estados Unidos, o una persona o entidad que de otra manera estaría sujeta al impuesto sobre la renta de Estados Unidos sobre la base de ingreso neto con respecto a nuestros ADSs, (un “tenedor de Estados Unidos”). Este resumen no tiene por finalidad ser una descripción exhaustiva de todas las consideraciones fiscales que pudieran ser relevantes a una decisión de comprar ADSs. En particular, este análisis no contempla todas las consideraciones del impuesto sobre la renta federal mexicano o de Estados Unidos que puedan tener relevancia a un inversionista específico, ni contempla las reglas fiscales especiales que se aplican a ciertas categorías de inversionista, como bancos, negociadores, vendedores que deciden entrar en el mercado, entidades con exención fiscal, compañías de seguros, inversionistas que poseen nuestros ADSs como parte de una transacción integrada, de protección, de opciones de compra y venta, o conversión o inversionistas que posean una “divisa funcional” distinta del dólar. Este resumen trata solamente de los tenedores de Estados Unidos que mantendrán nuestros ADSs como activos de capital, pero no hace referencia al tratamiento fiscal de un tenedor de Estados Unidos que posee o que se le considere como si poseyera el 10% o más de las acciones con derecho a voto (incluidas los ADSs) de la Compañía.

El resumen se basa en las leyes fiscales de los Estados Unidos y México vigentes a la fecha de este reporte anual, incluidas las disposiciones del tratado para evitar la doble tributación entre Estados Unidos y México (el “Tratado Fiscal”), las cuales están sujetas a cambio. El resumen no hace referencia a ninguna consecuencia fiscal de acuerdo con las leyes de cualquier estado o localidad de México o de los Estados Unidos, o las leyes de cualquier jurisdicción fiscal, distintas de las leyes federales de México y los Estados Unidos. Se recomienda a los tenedores de ADSs consultar a sus asesores fiscales sobre las consecuencias fiscales en los Estados Unidos, México u otras respecto de la compra, titularidad y disposición de ADSs, y en particular sobre el efecto de cualquier ley fiscal extranjera, estatal o local.

## **Impuestos Mexicanos**

Para los efectos de este resumen, el término “tenedor no residente” significa un tenedor que no es residente de México y que no mantendrá nuestros ADSs ni una participación como beneficiario en las mismas en relación con la conducta de una negociación o negocio, a través de un establecimiento permanente en México. Para los efectos de los impuestos mexicanos, una persona física es un residente de México si él o ella ha establecido su residencia en México, o si él o ella tiene otra residencia fuera de México, pero su centro de intereses vitales (tal como se define en el Código Fiscal de la Federación) esté localizado en México. Una entidad jurídica es un residente de México ya sea por haberse establecido de conformidad con la ley mexicana o por tener su sede principal de negocios o su sede administrativa efectiva en México. Se presume que un ciudadano mexicano es residente de México, salvo que él o ella pueda demostrar lo contrario. Si una entidad jurídica o persona física se considera haber tenido un establecimiento permanente o sede fija en México a los efectos fiscales, todas las ganancias atribuibles al establecimiento permanente o sede fija estarán sujetas a los impuestos mexicanos, de conformidad con las leyes fiscales aplicables.

### *Impuestos sobre Dividendos.*

De acuerdo con la Ley del Impuesto sobre la Renta de México, los dividendos, ya sea en efectivo o en especie, que se paguen respecto a las acciones de la Compañía representadas por nuestros ADSs no están sujetos al impuesto de retención mexicano.

### *Impuesto a la Disposición de ADSs.*

Las ganancias por la venta o tenencia de ADSs por un tenedor no residente no serán sujetas a la retención de impuestos mexicanos, si la disposición es realizada por medio de un mercado de valores establecido.

Las ganancias por la venta u otra disposición de los ADSs efectuada en otras circunstancias, por lo general, estarían sujetas al impuesto mexicano, independientemente de la nacionalidad o residencia del transfiriente. Sin embargo, de acuerdo con el Tratado Fiscal, un tenedor que es elegible para reclamar los beneficios del Tratado Fiscal, estará exento del impuesto sobre la renta mexicano a las ganancias realizadas en una venta u otro medio de disposición de nuestros ADSs en una transacción que no se lleva a cabo a través de la Bolsa Mexicana de Valores u otro mercado de valores aprobado, siempre que el tenedor no sea propietario, directa o indirectamente, del 25% o más del total del capital accionario de la Compañía (incluyendo las Acciones representadas por nuestros ADSs) dentro de un período de 12 meses precedentes a dicha venta o disposición. Los depósitos de acciones a cambio de ADSs y los retiros de acciones a cambio de ADSs no darán lugar a impuesto sobre la renta mexicano.

### *Otros impuestos mexicanos.*

No existen impuestos a las sucesiones, donaciones o al valor agregado que sean aplicables a la propiedad, transferencia, o disposición de nuestros ADSs por parte de tenedores no residentes. No existen impuestos o derechos de timbre, a la emisión, registro o de índole similar pagaderos por los tenedores de nuestros ADSs.

## **Impuestos de Estados Unidos**

### *Impuestos sobre Dividendos.*

El monto bruto de cualquier dividendo pagado con respecto a nuestras acciones representadas por nuestros ADSs, por lo general podrá acumularse en el ingreso bruto de un residente de Estados Unidos como ingreso común en la fecha en que el Depositario del ADS reciba los dividendos, y no será elegible para la deducción de dividendos recibidos permitida a las corporaciones, de acuerdo con el *Internal Revenue Code* de 1986, y sus modificaciones. Los dividendos, pagaderos en pesos mexicanos, podrán incluirse en el ingreso de un tenedor de Estados Unidos en un monto en dólares calculado, por lo general, mediante referencia al tipo de cambio vigente el día que el Depositario del ADS los recibe (independientemente del hecho de que los pesos mexicanos sean convertidos a dólares a tal fecha). Si tales dividendos son convertidos a dólares el día que son recibidos, un tenedor de Estados Unidos por lo general no tendrá que reconocer una ganancia o pérdida cambiaria con respecto a los dividendos.

Los tenedores de Estados Unidos deberán consultar con sus propios asesores fiscales respecto al tratamiento de la pérdida o ganancia cambiaria, si es que la hubiera, sobre cualesquier pesos mexicanos recibidos que sean convertidos a dólares en una fecha subsecuente a la fecha de recepción. Sujeto a ciertas excepciones para las tenencias de corto plazo y de cobertura, el monto en dólares equivalente al monto de dividendos recibido por un tenedor de Estados Unidos respecto a su tenencia de ADSs después del 31 de diciembre del 2002 y antes del 1º de enero del 2009 podrá ser sujeto de un impuesto a una tasa máxima de 15%. Los tenedores de Estados Unidos deberán consultar con sus propios asesores fiscales con respecto a la disponibilidad de una tasa sobre dividendos reducida en función de sus circunstancias particulares. Los dividendos por lo general constituirán un “ingreso pasivo” de una fuente extranjera, o, en el caso de ciertos tenedores de Estados Unidos, “ingresos por servicios financieros” para los efectos de los créditos fiscales extranjeros en Estados Unidos.

La distribución de acciones adicionales de la Compañía a tenedores con respecto a sus ADSs que se efectúan como parte de una distribución a prorrata a todos los accionistas de la Compañía, generalmente no estará sujeta al impuesto sobre la renta federal de Estados Unidos.

El tenedor de ADSs que sea, respecto a la legislación de Estados Unidos, una corporación extranjera o un tenedor que no sea de los Estados Unidos no estará sujeto al impuesto sobre la renta federal o de retención de Estados Unidos sobre los dividendos recibidos en los ADSs, salvo que dicha renta esté en efecto vinculada con la conducta del tenedor no de Estados Unidos de un negocio o actividad en los Estados Unidos.

#### *Impuestos sobre Ganancias de Capital.*

Una pérdida o ganancia realizada por un tenedor de Estados Unidos sobre la venta u otra disposición de ADSs, será sujeta al impuesto sobre la renta federal de Estados Unidos como una ganancia o pérdida en un monto equivalente a la diferencia entre el monto obtenido en la disposición y la base fiscal de dicho tenedor de Estados Unidos en los ADSs. Cualquier ganancia o pérdida será una ganancia o pérdida de capital a largo plazo si los ADSs se fueron mantenidos durante más de un año a la fecha de tal venta. La ganancia de capital a largo plazo reconocida por un tenedor de Estados Unidos que sea una persona física está sujeta a tasas menores de retención de impuesto sobre la renta federal que una ganancia de capital ordinaria de corto plazo. La deducción de una pérdida de capital está sujeta a limitaciones con respecto al impuesto sobre la renta federal de Estados Unidos. Los depósitos y retiros de acciones por parte de los tenedores de Estados Unidos a cambio de ADSs no resultarán en la generación de pérdidas o ganancias con respecto al impuesto sobre la renta federal de Estados Unidos.

La ganancia, de existir, realizada por un tenedor de Estados Unidos sobre la venta u otra disposición de ADSs será tratada como una fuente de ingreso para efectos de los impuestos crediticios extranjeros de Estados Unidos.

Un tenedor de ADSs que no sea de Estados Unidos no estará sujeto al impuesto sobre la renta federal de Estados Unidos sobre cualquier ganancia realizada por la venta de ADSs, salvo que (i) dicha ganancia esté en efecto vinculada con el manejo de un negocio o actividad comercial en los Estados Unidos por dicho tenedor o (ii) en el caso de una ganancia obtenida por un individuo que no sea de Estados Unidos, este último esté presente en los Estados Unidos durante 183 días o más en el año fiscal de la venta y que también se cumplan otras condiciones.

#### *Reportes de Información y Retención de Seguridad de Estados Unidos.*

Un tenedor de Estados Unidos de ADSs puede, en determinadas circunstancias, estar sujeto a “retención de seguridad” con respecto a ciertos pagos a dicho tenedor de Estados Unidos, tales como dividendos, intereses o el producto de la venta o disposición de los ADSs, salvo que dicho tenedor (i) sea una corporación o tenga ciertas categorías de exención, y demuestre este hecho cuando así se le solicite o (ii) proporcione un número de identificación de contribuyente correcto, certifique que no está sujeto a la retención de seguridad y que de otra manera cumple con los requisitos aplicables de las reglas de retención de seguridad.

Cualquier monto retenido en virtud de estas reglas no constituye un impuesto separado y será acreditado contra la responsabilidad fiscal del tenedor respecto del impuesto sobre la renta federal de Estados Unidos. Mientras tenedores que no son de Estados Unidos por lo general están exentos de la retención de seguridad, un tenedor que no es de Estados Unidos puede, en determinadas circunstancias, requerírsele que cumpla con ciertos procedimientos de información e identificación a fin de comprobar su exención.

### **Principales Contratos**

La Compañía y sus subsidiarias celebraron una variedad de contratos importantes con terceros, entre ellos acuerdos de accionistas, acuerdos de suministro, y contratos de compraventa y servicios. A continuación se halla un resumen de dichos acuerdos y contratos que hemos presentado o incorporado por referencia a este reporte anual. Debido a que se trata de un resumen, los lectores no deberían tomarlo en sustitución de la lectura de los contratos físicos.

#### **Coca-Cola FEMSA**

##### *Acuerdo de Accionistas.*

En relación con la suscripción inicial por la parte subsidiaria de The Coca-Cola Company de una participación del 30% en el capital social de Coca-Cola FEMSA, FEMSA y The Coca-Cola Company acordaron que Coca-Cola FEMSA sería administrada como una compañía de coinversión (*joint venture*). Por consiguiente, en junio de 1993, una subsidiaria de nosotros y una subsidiaria de The Coca-Cola Company celebraron un Acuerdo de Accionistas, el cual, junto con los estatutos sociales de Coca-Cola FEMSA, establecen las reglas básicas de acuerdo con las cuales opera Coca-Cola FEMSA. Este contrato ha sido subsecuentemente modificado para reflejar los cambios en las subsidiarias por las cuales FEMSA y The Coca-Cola Company mantienen sus acciones de Coca-Cola FEMSA.

El acuerdo de accionistas contempla que Coca-Cola FEMSA será administrado de acuerdo con planes de negocios anuales y de cinco años, aunque en la práctica, ahora se administra de acuerdo a un plan de tres años.

De acuerdo con los estatutos sociales de Coca-Cola FEMSA, sus Acciones Serie A y Acciones Serie D son las únicas con plenos derechos de voto y por lo tanto controlan los actos de su consejo de administración y sus accionistas. Los tenedores de Acciones Serie A y Acciones Serie D tienen facultades para determinar el resultado de todos los actos que requieran de la aprobación de su consejo de administración y, salvo en ciertas situaciones limitadas, los actos que requieran de la aprobación de los accionistas. Para los actos de su consejo de administración, se requiere una mayoría calificada incluyendo a los consejeros nombrados por los tenedores de las Acciones Serie D para todos los actos. Para actos de los accionistas, debe de votar a favor la mayoría de las acciones representadas en la asamblea de accionistas, mientras que para modificar los derechos de voto o quórum establecidos en los estatutos sociales de Coca-Cola FEMSA, deben de votar a favor una mayoría calificada de al menos 95% de aquellos que voten y sin abstenerse.

El acuerdo de accionistas establece el entendimiento por parte de los principales accionistas de los efectos de una acción adversa de The Coca-Cola Company conforme a los Contratos de Embotellador. Los estatutos sociales de Coca-Cola FEMSA disponen que una mayoría de los consejeros designados por los tenedores de las Acciones Serie A, sobre determinación de buena fe que cualquier acción de The Coca-Cola Company conforme a un Contrato de Embotellador entre The Coca-Cola Company y Coca-Cola FEMSA o cualquiera de sus subsidiarias es sustancialmente adversa para los intereses comerciales de Coca-Cola FEMSA y que The Coca-Cola Company no haya subsanado dicha acción dentro de un plazo de 60 días a partir de su notificación, podrá declarar un periodo de mayoría simple en cualquier momento dentro de un plazo de 90 días a partir de la notificación. Durante el periodo de mayoría simple, ciertas decisiones principalmente la aprobación de modificaciones sustanciales a los planes de Coca-Cola FEMSA y la introducción de una nueva o terminación de una ya existente, y transacciones entre partes relacionadas fuera del curso ordinario de operaciones, las cuales ordinariamente pudieran requerir la presencia y aprobación de al menos dos consejeros de la Serie D, podrán ser adoptadas por un voto mayoritario de su total consejo de administración, sin requerir de la presencia o aprobación de cualquier consejero de la Serie D.

Una mayoría de los consejeros de la Serie A podrá dar por terminado un período de mayoría simple, pero una vez ya terminado, no podrá después declararse otro período de mayoría simple dentro de un plazo de un año después de la terminación. Si un período de mayoría simple persiste durante un año o más, las disposiciones del acuerdo de accionistas para la resolución de diferencias irreconciliables pueden ser aplicadas, con las consecuencias expuestas en el siguiente párrafo.

Además de los derechos del tanto previstos en los estatutos sociales de Coca-Cola FEMSA en cuanto a las propuestas de transferencias de Acciones Serie A o Acciones Serie D, el acuerdo de accionistas contempla tres circunstancias bajo las cuales un accionista principal puede comprar la participación del otro en Coca-Cola FEMSA: (i) un cambio de control en una accionista principal, (ii) la existencia de diferencias irreconciliables entre los accionistas principales o (iii) ciertas otras causales previstas de incumplimientos específicos.

En caso que (i) uno de los accionistas principales compre la participación de la otra en Coca-Cola FEMSA en cualquiera de las circunstancias descritas anteriormente o que (ii) la propiedad de las acciones del capital social de Coca-Cola FEMSA distintas de las Acciones Serie L de las subsidiarias de The Coca-Cola Company o FEMSA se reduzcan por debajo de un 20% y por requerimiento del accionista cuya participación no se ha visto reducida, el acuerdo de accionistas requiere que se modifiquen nuestros estatutos sociales para eliminar todas las restricciones a las transferencias de acciones y todos los requisitos de votos de mayoría calificada y quórum, a partir de lo cual el acuerdo de accionistas quedará rescindido. En caso que la tenencia de acciones del capital social de Coca-Cola FEMSA distintas a las Acciones Serie L de las subsidiarias de The Coca-Cola Company o FEMSA se reduzca por debajo de un 25% (pero no por debajo de un 20%) y a solicitud del accionista cuya participación no se ha visto reducida, el acuerdo de accionistas requiere que se modifiquen los estatutos sociales de Coca-Cola FEMSA para eliminar todos los requisitos de votos de mayoría calificada y quórum, pero no los que se refieren a una restricción de las transferencias de acciones.

El acuerdo de accionistas también contiene disposiciones relativas al entendimiento de los accionistas principales en lo que se refiere al crecimiento de Coca-Cola FEMSA. Establece que The Coca-Cola Company tiene la intención de que Coca-Cola FEMSA sea vista como uno de sus pocos embotelladores ancla en América Latina. En particular, las partes están de acuerdo que es deseable que Coca-Cola FEMSA se expanda a través de la adquisición de territorios adicionales para operaciones de embotellado en México y en otros países de América Latina en caso de que cualquiera se encuentre disponible por medio decrecimiento horizontal. Asimismo, The Coca-Cola Company ha acordado, con sujeción a un cierto número de condiciones, que si obtiene la propiedad de un territorio de embotellado adecuado para las operaciones de Coca-Cola FEMSA, le dará a Coca-Cola FEMSA la opción de adquirir dicho territorio. The Coca-Cola Company también ha acordado apoyar las modificaciones prudentes y sólidas de la estructura de capital de Coca-Cola FEMSA para respaldar el crecimiento horizontal. Los acuerdos de The Coca-Cola Company con respecto al crecimiento horizontal vencen ante la eliminación de los requerimientos de voto descritos previamente o la decisión de The Coca-Cola Company de rescindir el contrato como resultado de un incumplimiento.

#### *El Memorandum Coca-Cola.*

En relación con la adquisición de Panamco, Coca-Cola FEMSA estableció ciertos acuerdos relacionados principalmente con los asuntos operativos y comerciales con The Coca-Cola Company y nuestra compañía que fueron formalizados por escrito previamente para concluir la adquisición. Los términos son los siguientes:

- Los acuerdos de accionistas actuales entre nuestra compañía y The Coca-Cola Company continuarán siendo válidos. Consulte “-Acuerdo de Accionistas.”
- FEMSA continuará consolidando los estados financieros de Coca-Cola FEMSA.
- The Coca-Cola Company y nuestra compañía continuarán negociando de buena fe la posibilidad de implementar cambios a la estructura de capital de Coca-Cola FEMSA en el futuro.

- No habrá cambios en la incidencia concentrada de precios o apoyo a mercadotecnia por parte de The Coca-Cola Company hasta Mayo del 2004. Después de dicho término, The Coca-Cola Company tiene total discreción para implementar cualquier cambio respecto a estos asuntos, pero cualquier asunto en relación a los mismos será negociada con Coca-Cola FEMSA y tomará en consideración la condición operativa de Coca-Cola FEMSA.
- The Coca-Cola Company podrá requerir del establecimiento de una estrategia a largo plazo distinta para Brasil. Si, después de tomar en cuenta el funcionamiento de Coca-Cola FEMSA en Brasil, The Coca-Cola Company no considera a Coca-Cola FEMSA para ser parte de esta solución estratégica a largo plazo para Brasil, entonces Coca-Cola FEMSA venderá su franquicia Brasileña a The Coca-Cola Company o a quien ésta designe a un valor justo de mercado. El valor justo de mercado sería determinado por una casa de bolsa independientes de cada una de las partes a su propio costo de conformidad con los procedimientos especificados.
- FEMSA, The Coca-Cola Company y Coca-Cola FEMSA se reunirán para discutir la configuración territorial óptima de Latinoamérica para el sistema embotellador *Coca-Cola*. Durante esta reunión, Coca-Cola FEMSA considerará todas las posibles combinaciones y cualquier intercambio de activos que pueda surgir de estas discusiones. Además, Coca-Cola FEMSA considerará cualquier combinación potencial siempre y cuando sea estratégicamente conveniente y realizada a un valor justo de mercado.
- Coca-Cola FEMSA quisiera mantenerse abierta a alternativas estratégicas que se relacionen con la integración de refrescos carbonatados y cerveza. The Coca-Cola Company, nuestra compañía y Coca-Cola FEMSA explorarían estas alternativas en una base de valorar el mercado en el tiempo apropiado.
- The Coca-Cola Company venderá a una subsidiaria de nuestra compañía, acciones suficientes que permitan a FEMSA ser propietaria usufructuaria del 51% de las acciones en circulación del capital social de Coca-Cola FEMSA (asumiendo que esta subsidiaria de FEMSA no venda ningunas acciones y que no haya emisiones de capital accionario de Coca-Cola FEMSA distintos a los contemplados por la adquisición). Este entendimiento será válido hasta mayo del 2006. En esta propuesta de venta, FEMSA pagará lo que sea superior de:
  - El valor de mercado prevaleciente por acción al momento de la venta; y
  - La suma de US\$ 2.216 por acción (US\$ 22.16 por ADS) más los costos derivados de la transacción.
- Coca-Cola FEMSA pudiera penetrar algunos mercados donde inversión sustancial en infraestructura pudiera ser requerida. The Coca-Cola Company y FEMSA conducirán un estudio en conjunto que trazará las estrategias para estos mercados, así como la inversión en niveles requeridos para ejecutar dichas estrategias. Posteriormente, está previsto que nuestra compañía y The Coca-Cola Company lleguen a un acuerdo en el nivel de aportación a ser proporcionada por cada uno de los socios. Las partes previenen que esta asignación de responsabilidades de aportación no va a ser una carga excesiva para cualquiera de las partes.
- Coca-Cola FEMSA contrató una línea de crédito, el 19 de diciembre del 2003, con The Coca-Cola Export Corporation. Bajo esta línea de crédito, Coca-Cola FEMSA podrá pedir prestado, sujeta a ciertas condiciones, hasta la cantidad de US\$ 250 millones para capital en trabajo y otros objetos sociales en cualquier tiempo cuando dicha aportación no esté de otra manera disponible hasta diciembre del 2006.

### *Contratos de Embotellador.*

Los contratos de embotellador son los contratos estándar que The Coca-Cola Company celebra con embotelladores fuera de los Estados Unidos para la venta de concentrados de ciertas bebidas registradas de The Coca-Cola Company. Coca-Cola FEMSA fabrica, envasa, distribuye y vende bebidas sin alcohol y agua embotellada de acuerdo a contratos por separado de embotellador por cada uno de sus territorios.

Estos contratos de embotellador disponen que Coca-Cola FEMSA comprará la totalidad de sus inventarios de concentrados de bebidas de marcas registradas Coca-Cola a The Coca-Cola Company y a otros proveedores autorizados a precios y conforme a condiciones de pago y otros términos y condiciones de suministro que serán determinados de tiempo en tiempo por The Coca-Cola Company a su entera discreción. Los precios el concentrado son determinados como un porcentaje del precio promedio ponderado al mayorista, neto de impuestos aplicable. Aunque los multiplicadores de precios utilizados para calcular el costo de los concentrados y la moneda de pago, entre otros términos, son fijados por The Coca-Cola Company a su entera discreción, Coca-Cola FEMSA fija el precio de productos vendidos a detallistas a su discreción, sujeto a la aplicación de restricciones de precios. Coca-Cola FEMSA tiene derechos exclusivos sobre la distribución de bebidas de las marcas registradas Coca-Cola para su venta en sus territorios en envases autorizados de la naturaleza prescrita por los contratos de embotelladores y actualmente utilizados por Coca-Cola FEMSA. Entre estos envases se incluyen diversos tipos de latas y botellas retornables y no retornables, de vidrio y plástico, y tanques para dispensadores de refrescos.

Los contratos de embotellador incluyen el reconocimiento de parte de Coca-Cola FEMSA de que The Coca-Cola Company es propietaria exclusiva de las marcas registradas que identifican las bebidas de marca registrada Coca-Cola y de las fórmulas secretas con las cuales se fabrican los concentrados de The Coca-Cola Company. Sujeto al derecho exclusivo de Coca-Cola FEMSA de distribución de las bebidas de marca registrada Coca-Cola en sus territorios, The Coca-Cola Company se reserva el derecho a importar y exportar bebidas de marca registrada Coca-Cola hacia y desde cada uno de sus territorios. Los Contratos de Embotellador de Coca-Cola FEMSA no contienen disposiciones que restrinjan la capacidad de The Coca-Cola Company en cuanto a la fijación del precio de los concentrados que se cobra a sus subsidiarias y no imponen obligaciones mínimas de comercialización a The Coca-Cola Company.

Los precios a los que Coca-Cola FEMSA compra concentrados conforme a los Contratos de Embotelladores pueden variar materialmente de los precios que ha pagado históricamente ésta. Sin embargo, conforme a los estatutos sociales de Coca-Cola FEMSA y del acuerdo de accionistas con una subsidiaria de The Coca-Cola Company y una subsidiaria de nuestra compañía, una acción adversa de The Coca-Cola Company conforme a cualquiera de los contratos de embotelladores puede resultar en una suspensión de ciertos derechos de veto de los consejeros designados por The Coca-Cola Company. Esto nos proporciona protección limitada contra la capacidad de The Coca-Cola Company de elevar los precios del concentrado en el entendido que dicho aumento sea considerado que cause efecto negativo para Coca-Cola FEMSA de conformidad con el acuerdo de accionistas y sus estatutos sociales. Consulte “—Acuerdo de Accionistas.”

The Coca-Cola Company está facultada, a su entera discreción, para reformular cualquiera de las bebidas de las marcas registradas Coca-Cola y a suspender la fabricación de cualquiera de las bebidas de las marcas registradas Coca-Cola, con sujeción a ciertas limitaciones, en tanto no se suspenda la fabricación de todas las bebidas de las marcas registradas Coca-Cola. The Coca-Cola Company también podrá introducir bebidas nuevas en los territorios de Coca-Cola FEMSA; en dicho caso, Coca-Cola FEMSA tiene el derecho al tanto con respecto a la fabricación, envase, distribución y venta de tales bebidas nuevas, con sujeción a las mismas obligaciones que existieran con respecto a las bebidas de marca registrada Coca-Cola según los contratos de embotellador. Los contratos de embotellador prohíben a Coca-Cola FEMSA producir o manejar productos cola ajenos a The Coca-Cola Company, u otros productos o envases que imiten, usurpen o causen confusión con los productos, imagen del producto, envases o marcas registradas de The Coca-Cola Company, o adquirir o tener intereses en una entidad que participe de tales actividades. Los contratos de embotellador también prohíben a Coca-Cola FEMSA embotellar productos de refresco, salvo con la autorización o el consentimiento de The Coca-Cola Company. Los Contratos de Embotelladores imponen restricciones relativas a la utilización de ciertas marcas, envases autorizados, empaques y etiquetas de The Coca-Cola Company a los efectos de que se cumplan las políticas prescritas por The Coca-Cola Company. En particular, Coca-Cola FEMSA está obligada a:

- Mantener plantas y equipos, personal y centros de distribución capaces de fabricar, empaquetar y distribuir las bebidas de marca registrada Coca-Cola en envases autorizados de conformidad con los contratos de embotellador de Coca-Cola FEMSA y en cantidades suficientes para satisfacer plenamente la demanda de sus territorios;
- Adoptar las debidas medidas de control de calidad fijadas por The Coca-Cola Company;
- Desarrollar, estimular y satisfacer plenamente la demanda de bebidas de marca registrada Coca-Cola usando todos los medios autorizados, que incluyen la inversión en publicidad y otros planes de mercadeo;
- Mantener una capacidad financiera sólida como sea razonablemente necesaria para asegurar el cumplimiento de Coca-Cola FEMSA y sus afiliadas de sus obligaciones con The Coca-Cola Company; y
- Presentar anualmente a The Coca-Cola Company planes de mercadeo, gerencia, promoción y publicidad para el año siguiente.

The Coca-Cola Company contribuyó durante el 2003 aproximadamente con 48% del presupuesto de publicidad y mercadeo de Coca-Cola FEMSA en sus territorios. Aunque Coca-Cola FEMSA cree que The Coca-Cola Company tiene la intención de seguir proporcionando fondos de publicidad y mercadeo, no está obligada a hacerlo. Por consiguiente, los niveles futuros de apoyo en publicidad y mercadeo suministrados por The Coca-Cola Company podrán variar materialmente de los niveles históricos suministrados. Consulte “Acuerdo de Accionistas.”

Coca-Cola FEMSA tiene contratos de embotellador con The Coca-Cola Company por separado para cada uno de sus territorios en los cuales opera. Algunos de estos contratos de embotellador se renuevan automáticamente al menos que una de las partes notifique previamente que no desea renovar el contrato, mientras otros requieren que Coca-Cola FEMSA notifique la elección de renovar el contrato. La siguiente tabla resume por territorio, las fechas de vencimiento y las disposiciones de renovación de los contratos de embotellador de Coca-Cola FEMSA:

<b>Segmento</b>	<b>Fecha de Vencimiento</b>	<b>Disposición de Renovación</b>
<b>México</b> .....	Para dos territorios – Junio del 2013	Diez años, renovable automáticamente.
	Para dos territorios – Mayo del 2005	Diez años, requiere de notificación con al menos 6 meses pero no más de 12 meses antes de la fecha de vencimiento.
<b>Centroamérica</b> <sup>(1)</sup> .....	Guatemala – Marzo del 2006	Renovable según se acuerde por las partes.
	Nicaragua – Mayo del 2006	Cinco años, requiere de notificación con al menos 6 meses pero no más de 12 meses antes de la fecha de vencimiento.
	Costa Rica – Septiembre del 2007	Cinco años, requiere de notificación con al menos 6 meses pero no más de 12 meses antes de la fecha de vencimiento.
<b>Colombia</b> .....	Junio del 2004 <sup>(2)</sup>	Cinco años, requiere de notificación con al menos 6 meses pero no más de 12 meses antes de la fecha de vencimiento.
<b>Venezuela</b> .....	Para las bebidas marca Coca-Cola Agosto del 2006	Cinco años, requiere de notificación con al menos 6 meses pero no más de 12 meses antes de la fecha de vencimiento.
	Para otras bebidas – Agosto del 2006	Renovable según se acuerde por las partes.
<b>Brasil</b> .....	Abril del 2004	Cinco años, requiere de notificación con al menos 6 meses pero no más de 12 meses antes de la fecha de vencimiento.
<b>Argentina</b> .....	Septiembre del 2004	Diez años, renovable automáticamente.

- (1) Coca-Cola FEMSA está actualmente en el proceso de finalizar el contrato embotellador para Panamá, el cual Coca-Cola FEMSA espera que sea sustancialmente similar a sus contratos de embotellador existentes para Centroamérica.
- (2) Coca-Cola FEMSA ha enviado una notificación de renovación a The Coca-Cola Company.

Los contratos de embotelladores están sujetos a rescisión por parte de The Coca-Cola Company en caso de incumplimiento por parte de Coca-Cola FEMSA. Las disposiciones sobre causales de incumplimiento incluyen limitaciones en el cambio en la estructura de capital o control de Coca-Cola FEMSA y la cesión o transferencia de los contratos de embotellador y están destinadas a impedir que cualquier persona que no sea aceptable para The Coca-Cola Company pueda obtener una cesión de un contrato de embotellador o adquirir Coca-Cola FEMSA independientemente de los derechos similares establecidos en el acuerdo de accionistas. Estas disposiciones podrán evitar cambios en los accionistas principales de Coca-Cola FEMSA, incluyendo fusiones o adquisiciones que atañan a las ventas o disposición del capital social de Coca-Cola FEMSA, las cuales envuelvan un cambio de control efectivo sin el consentimiento de The Coca-Cola Company. Consulte “Acuerdo de Accionistas.”

Coca-Cola FEMSA también ha celebrado acuerdos de licencia de marca registrada con The Coca-Cola Company por el cual se autoriza a Coca-Cola FEMSA a utilizar ciertos nombres de marca registrada de The Coca-Cola Company. Dichos acuerdos tienen un plazo indefinido, pero vencerán si Coca-Cola FEMSA deja de fabricar, comercializar, vender y distribuir los productos de la marca Coca-Cola establecidos en los acuerdos de embotelladores, o si el acuerdo de accionistas es terminado. The Coca-Cola Company también tiene el derecho a terminar el acuerdo de licencia si Coca-Cola FEMSA utiliza sus nombres de marca registrada de manera que no sea autorizada por los contratos de embotellador.

## **FEMSA Cerveza**

### *Acuerdo de Accionistas*

Con relación a la suscripción por parte de Labatt del capital social de FEMSA Cerveza, Emprex y Labatt acordaron que FEMSA Cerveza sería dirigida como una coinversión. Por lo tanto, el 12 de septiembre de 1994, Emprex, Labatt y FEMSA Cerveza firmaron el Acuerdo de Accionistas (y sus respectivas modificaciones, el “Acuerdo de Accionistas de FEMSA Cerveza”), que junto a los estatutos sociales de FEMSA Cerveza, establece la estructura de gobierno básica bajo la cual opera FEMSA Cerveza.

En el Acuerdo de Accionistas de FEMSA Cerveza, Emprex y Labatt (“Accionista Principal de Cerveza”) confirman sus acuerdos a la forma de administrar la sociedad de acuerdo con los estatutos sociales de FEMSA Cerveza con relación a la integración del consejo de administración y los funcionarios ejecutivos de FEMSA Cerveza, así como también la elección de los miembros de dicho consejo y funcionarios. En adición, el Acuerdo de Accionistas de FEMSA Cerveza señala el establecimiento de un comité de administración que asesora sobre decisiones estratégicas y políticas, y para revisar, aprobar y vigilar decisiones importantes de la administración, como la aprobación de los funcionarios ejecutivos y la implementación del presupuesto anual y el plan de negocios anual.

El consejo de administración de FEMSA Cerveza actualmente consiste en quince consejeros y nueve suplentes, quienes son elegidos durante la asamblea ordinaria anual por períodos renovables de 1 año. Once consejeros propietarios y siete suplentes son designados por Emprex, y cuatro consejeros propietarios y sus respectivos suplentes son designados por Labatt.

El comité de administración actualmente consiste en nueve miembros, uno de los cuales es el Director General de FEMSA Cerveza (con un voto), cuatro de los cuales son designados por Emprex y cuatro por Labatt.

El Acuerdo de Accionistas de FEMSA Cerveza otorga a Labatt y Emprex una influencia significativa en la administración de los negocios de FEMSA Cerveza. Además, Labatt tiene facultades para vetar ciertas acciones que requieren de la aprobación del Consejo de Administración de FEMSA Cerveza, incluyendo modificaciones a los estatutos sociales, reducciones en el capital social, ciertas fusiones o liquidaciones, el inicio de un procedimiento de quiebra u otros procedimientos similares, el desliste de las acciones de la Bolsa Mexicana de Valores y ciertos otros asuntos, si se presenta ante una asamblea de accionistas.

Además de los derechos de preferencia que se otorgan en los estatutos sociales de FEMSA Cerveza en cuanto a las transferencias de acciones, el Acuerdo de Accionistas de FEMSA Cerveza contempla que el Accionista Principal de Cerveza tiene derecho de comprar la participación en FEMSA Cerveza del otro Accionista Principal en el caso de cambio en el control de un Accionista Principal de Cerveza.

En el caso que (i) uno de los Accionistas Principales de Cerveza compre la participación del otro en FEMSA Cerveza dado un cambio en el control del otro Accionista Principal de Cerveza; (ii) la titularidad de Labatt sobre las acciones del capital social de FEMSA Cerveza (excepto ciertas acciones con limitados derechos a voto) se reduce a menos del 20% de dichas acciones; o (iii) Emprex cesa de poseer el control ejecutivo de FEMSA Cerveza, y a solicitud del Accionista Principal de Cerveza cuya participación no se ve afectada, el Acuerdo de Accionistas de FEMSA Cerveza requiere que los estatutos sociales de FEMSA Cerveza se modifiquen para eliminar todas las restricciones a las transferencias de acciones y todos los requisitos de quórum y votos con mayoría calificada, después de lo cual se dará por terminado el Acuerdo de Accionistas de FEMSA Cerveza.

El Acuerdo de Accionistas de FEMSA Cerveza otorga a los Accionistas Principales de Cerveza los derechos de inscripción y participación en el caso de una venta de acciones por parte del otro accionista con respecto a su tenencia en FEMSA Cerveza. Además, el Acuerdo de Accionistas de FEMSA Cerveza prevé la consulta entre los Accionistas Principales de Cerveza respecto a las oportunidades potenciales de inversión en Latinoamérica.

Como parte del Acuerdo de Accionistas de FEMSA Cerveza, los Accionistas Principales de Cerveza aceptaron no competir entre ellos en México o Canadá y no dedicarse a la fabricación, venta o distribución de cervezas mexicanas o canadienses, excepto sus marcas respectivas. Los Accionistas Principales de Cerveza también aceptaron compartir conocimientos, experiencia y tecnología.

#### *Convenio de Coinversión entre FEMSA Cerveza y Labatt*

El 1º de diciembre de 1994, FEMSA Cerveza, Labatt y algunas de sus respectivas filiales celebraron un Contrato de Coinversión (“Convenio de Coinversión en los Estados Unidos”) en virtud del cual acordaron combinar en Labatt USA, las operaciones de Labatt vinculadas a la destilación, importación, distribución y venta de cerveza y otras bebidas de malta en los Estados Unidos y las operaciones de FEMSA Cerveza relativas a la importación, distribución y venta de cerveza en los Estados Unidos. Conforme al Convenio de Coinversión en los Estados Unidos, Labatt y FEMSA Cerveza tienen respectivamente una participación del 70% y del 30% en Labatt USA.

#### *Contrato de Distribución en los Estados Unidos*

En relación con el Convenio de Coinversión en los Estados Unidos, Labatt, FEMSA Cerveza y algunas de sus respectivas filiales (incluyendo a Labatt USA) celebraron el 1º de diciembre de 1994 un Contrato de Distribución Exclusiva (“Contrato de Distribución en los Estados Unidos”), en virtud del cual Labatt USA fue designada como único y exclusivo importador, distribuidor, comercializador y vendedor de las marcas de CCM en los Estados Unidos. El plazo del Contrato de Distribución en los Estados Unidos es de 99 años, salvo que sea rescindido con anterioridad por FEMSA Cerveza (con sujeción a los términos del Contrato de Socios, según se define más adelante) a partir de un cambio de control en Labatt, un Mal Desempeño Prolongado (según se define en el Contrato de Socios) o una reducción de las tenencias de Labatt en FEMSA Cerveza a menos de un 20% (salvo como resultado de ciertas transferencias permitidas). El Contrato de Distribución en los Estados Unidos requiere que CCM y Labatt USA acuerden un precio para la compra por parte de Labatt USA de las marcas de CCM, lo que provee a Labatt USA una utilidad razonable y a CCM una recuperación de sus costos y un margen razonable de gastos generales y utilidades.

#### *Contrato de Socios*

En relación con el Convenio de Coinversión en los Estados Unidos, Labatt y FEMSA Cerveza celebraron con fecha 1º de marzo de 1996 un Contrato de Socios y Propietarios Principales que, conjuntamente con los estatutos de Labatt USA, rige las relaciones entre las partes con respecto a Labatt USA (“Contrato de Socios”). El Contrato de Socios establece primordialmente las causales de rescisión del Contrato de Distribución en los Estados Unidos, restricciones a las transferencias de participaciones sociales, mecanismos de salida (incluyendo ciertas opciones de compra y venta en caso de rescisión del Contrato de Distribución en los Estados Unidos, un cambio de control, o la reducción de la tenencia de Labatt en FEMSA Cerveza a menos de un 20%), así como acuerdos con respecto a ciertos asuntos vinculados a la conducción de los negocios. El Contrato de Socios también requiere un voto de mayoría calificada de seis de los siete integrantes del consejo de administración para aprobar ciertos asuntos tales como la política de distribución de utilidades, la relación entre deuda y capital y los planes anuales de mercadotecnia (incluyendo los gastos de mercadotecnia). Dos integrantes del consejo de administración son designados por FEMSA Cerveza y los otros cinco por Labatt. El Contrato de Socios también otorga derechos de inscripción y de participación en el caso de una venta de acciones por parte del otro accionista a Labatt y FEMSA Cerveza con respecto a sus tenencias en Labatt USA.

El comité ejecutivo de Labatt USA consta de cinco integrantes: el Presidente Ejecutivo de Labatt USA (sin voto), dos integrantes designados por FEMSA Cerveza y dos integrantes designados por Labatt. El comité ejecutivo tiene autoridad para asesorar a la asociación sobre decisiones estratégicas tales como la aprobación de funcionarios ejecutivos y la revisión, aprobación y supervisión del plan de negocios anual y el presupuesto para el ejercicio. FEMSA Cerveza tiene el derecho de vetar ciertas acciones que requieren de la aprobación del consejo de administración de Labatt USA, incluyendo la introducción de nuevas líneas de operaciones, la adquisición o enajenación de activos, la firma de contratos materiales con filiales y los gastos de mercadotecnia de las marcas de Labatt y CCM.

#### *Contrato de Distribución de Oxxo*

Conforme a un contrato de distribución de fecha del 12 de septiembre de 1994 (“Contrato de Distribución de Oxxo”), FEMSA Cerveza (a través de algunas de sus subsidiarias operativas) ha designado a FEMSA Comercio como distribuidor no exclusivo de los productos de cerveza fabricados y vendidos por CCM, y FEMSA Comercio ha acordado comprar todos sus inventarios de productos de cerveza a FEMSA Cerveza. Las condiciones de venta de los productos de FEMSA Cerveza a FEMSA Comercio, incluyendo la política de fijación de precios, son establecidas en el Contrato de Distribución de Oxxo, en el entendido de que si FEMSA Cerveza otorga condiciones más favorables a un tercero, dichas condiciones también serán aplicables en favor de FEMSA Comercio. El plazo inicial del Contrato de Distribución de Oxxo es de diez años, a partir de lo cual puede renovarse automáticamente por plazos de cinco años a menos que haya un cambio sustancial en las condiciones del mercado y cualquiera de las partes envíe a la otra una notificación de su intención de rescindir el contrato por dicho motivo. El Contrato de Distribución de Oxxo puede también ser rescindido en caso de incumplimiento o quiebra de cualquiera de las partes.

#### *Contrato de Suministro de Empaques*

En relación con las inversiones de Labatt en FEMSA Cerveza, el día 12 de septiembre de 1994 las principales subsidiarias operativas de FEMSA Cerveza celebraron el Contrato de Suministro de FEMSA Cerveza con FEMSA Empaques, conforme al cual FEMSA Cerveza ha convenido en comprar todos sus inventarios de empaque y productos similares a FEMSA Empaques. El Contrato de Suministro de FEMSA Cerveza dispone que las operaciones previstas en el Contrato se realizarán a precios competitivos y que FEMSA Empaques realizará los suministros de FEMSA Cerveza en forma constante, adecuada y confiable y conforme a niveles razonables de calidad, innovación y servicios. Si FEMSA Empaques no logra cumplir plenamente los requisitos de empaque de FEMSA Cerveza con su propia producción, FEMSA Empaques está obligada a comprar los requisitos adicionales a terceros y a vender dichos productos a FEMSA Cerveza al precio pagado por FEMSA Empaques más los costos directos en que haya incurrido FEMSA Empaques en relación con dichas compras. Más aún, FEMSA Cerveza ha otorgado a FEMSA Empaques un “derecho de primera oferta” en cuanto al suministro a FEMSA Cerveza de nuevos productos de empaque cuando sean desarrollados por FEMSA Empaques. El plazo del Contrato de Suministro de FEMSA Cerveza se prorrogó hasta el día 31 de diciembre del 2003 y a en esta fecha fue renovado automáticamente.

#### *Contrato de Servicios*

El 12 de septiembre de 1994, FEMSA Servicios y FEMSA Cerveza celebraron un contrato de servicios (“Contrato de Servicios de FEMSA Cerveza”) conforme al cual FEMSA Servicios suministra a FEMSA Cerveza ciertos servicios legales, de auditoría, de administración y de administración de riesgos en condiciones competitivas con las que ofrecen otros proveedores. El término del Contrato de Servicios de FEMSA Cerveza es indefinido en tanto FEMSA Cerveza (i) continúe siendo una subsidiaria de propiedad mayoritaria de Emprex o (ii) las partes del contrato acuerden en terminar el mismo.

#### *Contrato de Servicios con Labatt*

Labatt ha acordado con CCM con fecha del 31 de diciembre de 1999 proporcionar servicios especializados con relación a la producción de cerveza, incluyendo sin limitación sistemas de información, distribución, operaciones, producción de cerveza, mercadotecnia y administración de marcas. El contrato establece una contraprestación anual pagadera en montos mensuales iguales.

Las disposiciones del contrato son renovadas automáticamente por periodos anuales, sujeto a que no exista una notificación de las partes manifestando su deseo de no renovarlo.

## **FEMSA Empaques**

### *Contratos de Licencia de Ball*

Famosa ha celebrado varios contratos de licencia de acuerdo a los cuales ha licenciado tecnología relacionada con la fabricación de latas y tapas para lata. Con efectos a partir del 1 de abril del 2002, Famosa celebró con Ball un nuevo Contrato de Licencia de Tecnología (el “Contrato de Licencia de Ball”). Los términos y condiciones del nuevo Contrato de Licencia de Ball son básicamente los mismos a los contenidos en el contrato de licencia de Enero 1, 1997. Famosa continúa gozando del derecho exclusivo de usar en México tecnología desarrollada por Ball para la fabricación de latas de acero de aluminio estirado y planchado y acero estañado así como cierres abre fácil para productos de cerveza y refrescos. El Contrato de Licencia de Ball también otorga a Famosa un derecho no exclusivo para la venta de las latas y cierres de lata que se fabriquen conforme al Contrato de Licencia de Ball en todo el mundo fuera de los Estados Unidos y Canadá. Asimismo, el Contrato de Licencia de Ball incorpora los términos del Contrato de Licencias Recíprocas para uso de Tecnología Propia con Ball (“Contrato de Licencias Recíprocas”) conforme al cual Famosa obtuvo, durante la vigencia de la exclusividad del Contrato de Licencia de Ball, un derecho exclusivo para la utilización de tecnología elaborada por los demás licenciarios de Ball con respecto a la fabricación de latas y tapas. El Contrato de Licencia de Ball expira el 31 de marzo del 2007.

### *Contrato de Tecnología para Vidrio*

El 21 de julio de 1987, con posterior modificación el 7 de julio de 1992, Sivesa celebró un Contrato de Tecnología Avanzada (“CTA”) con Heye International GmbH, Compañía alemana de responsabilidad limitada con sede en Obernkirchen, Alemania. Conforme al CTA, Heye Glass acordó capacitar al personal técnico de Sivesa en la operación y mantenimiento de ciertos equipos suministrados por Heye International, y a supervisar y cooperar en la construcción y puesta en marcha de dichos equipos, así como también durante la vigencia del CTA. El CTA se renovó antes de su expiración y tiene vigencia hasta el 20 de Julio del 2009.

## CAPÍTULO 5. MERCADO ACCIONARIO

### Estructura Accionaria

Nuestro capital accionario consiste en acciones de la Serie B con derechos de voto plenos y acciones de las series D-B y D-L con derechos de voto limitados. Previo al 11 de mayo de 2008, las acciones de nuestra Compañía no son separables y sólo pueden negociarse bajo las siguientes formas:

- Unidades B, consistentes en cinco acciones de la serie B; y
- Unidades BD, consistentes en una acción de la serie B, dos acciones de la serie D-B y dos acciones de la serie D-L.

El 11 de mayo de 2008, cada acción de la serie D-B se convertirá automáticamente en una acción de la serie B con derechos de voto plenos, en tanto que cada acción de la Serie D-L se convertirá automáticamente en una acción de la Serie L con derechos de voto limitados. En ese momento, las unidades BD y las unidades B dejarán de existir, y las acciones subyacentes de las Series B y L serán separadas.

En la siguiente tabla se incluye información sobre nuestro capital accionario al 15 de marzo del 2004:

<b>Clase</b>	<b>Número</b>	<b>Porcentaje del capital</b>	<b>Porcentaje de votos<sup>(1)</sup></b>
Acciones B (sin valor nominal)	2,737,740,090	51.68%	100.00%
Acciones D-B (sin valor nominal) .....	1,279,785,180	24.16	0.00
Acciones D-L (sin valor nominal) .....	1,279,785,180	24.16	0.00
Total .....	<u>5,297,310,450</u>	<u>100.00%</u>	<u>100.00%</u>
<b>Unidades</b>			
Unidades BD .....	639,892,590	60.40%	23.37%
Unidades B .....	419,569,500	39.60%	76.63
Total de Unidades	<u>1,059,462,090</u>	<u>100.00%</u>	<u>100.00%</u>

<sup>(1)</sup> Las acciones de las Series D-B y D-L tienen derechos de voto limitados.

### Mercados de Cotización

Con anterioridad al 11 de mayo de 1998, no existía ningún mercado para las Unidades BD, las Unidades B o cualesquiera de nuestras acciones. A partir del 11 de mayo del 1998, los ADSs que representen Unidades BD cotizan en la NYSE y las Unidades BD y las Unidades B cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores. Cada ADS representa diez Unidades BD depositadas conforme al Acuerdo de Depósito de ADSs celebrado con el Depositario de ADSs.

El símbolo de la NYSE para los ADSs es “FMX”, y los símbolos de la Bolsa Mexicana de Valores para las Unidades BD es “FEMSA UBD” y para las Unidades B es “FEMSA UB”.

Las fluctuaciones en el tipo de cambio entre pesos mexicanos y dólares han afectado anteriormente el valor equivalente en dólares al precio de nuestras acciones en pesos mexicanos en la Bolsa Mexicana de Valores y, consecuentemente, también han afectado el precio de nuestros ADSs.

## **Operaciones en la Bolsa Mexicana de Valores**

La Bolsa Mexicana de Valores, S.A. de C.V., situada en Ciudad de México, es el único mercado de valores de México. Fundada en 1907, fue organizada como una corporación, acciones las cuales son mantenidas por 30 firmas de corretaje, que están exclusivamente autorizadas para hacer la compra y venta de acciones en este mercado. Las operaciones en la Bolsa Mexicana de Valores tienen lugar principalmente a través de sistemas automáticos de cotización y el mercado funciona todos los días hábiles desde las 8:30 a.m. hasta las 3:00 p.m., hora de la Ciudad de México. La negociación de los títulos que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores también puede efectuarse fuera del mercado. La Bolsa Mexicana de Valores opera un sistema de suspensión automática de negociación de acciones de un emisor en particular como medio para controlar la excesiva volatilidad de los precios, sin embargo, conforme a las reglamentaciones vigentes, este sistema no se aplica a los títulos tales como las Unidades BD que son cotizados directa o indirectamente (por ejemplo, mediante ADSs) en un mercado accionario (incluido, a tales fines, la NYSE) fuera de México.

La conciliación se efectúa dos días hábiles después de la transacción de las acciones en la Bolsa Mexicana de Valores. No se permite la conciliación diferida, aun cuando fuera de mutuo acuerdo, sin la aprobación de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores. La mayoría de los valores negociados en la Bolsa Mexicana de Valores, incluidos los nuestros, se encuentran depositados en la Institución para el Depósito de Valores, S.A. de C.V. (Indeval), una institución de depósito de valores privado que actúa como cámara de compensación para las transacciones de la Bolsa Mexicana de Valores.

### **Historial de Precios**

La siguiente tabla establece, para los periodos indicados, los precios de venta altos y bajos informados para las Unidades BD y Unidades B de la Bolsa Mexicana de Valores, y los precios de venta altos y bajos para los ADSs de la NYSE. Los precios de venta para las Unidades BD son presentados desde 1999 al 23 de marzo del 2004 según datos proporcionados por la Bolsa Mexicana de Valores. Los precios de las Unidades B y los ADSs de 1999 al 23 de marzo del 2004 han sido presentados según información de la Bolsa Mexicana de Valores y la NYSE.

**Unidades BD<sup>(1)</sup>**

	<b>Pesos Nominales</b>			<b>US\$ de cierre<sup>(1)</sup></b>	<b>Promedio de volumen diario (Unidades)</b>
	<b>Máximo</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Cierre</b>		
<b>1999</b> .....	42.60	19.00	42.30	4.46	1,791,831
<b>2000</b> .....	50.50	24.60	28.60	2.97	1,310,216
<b>2001</b> .....	41.60	24.40	31.02	3.39	1,132,468
<b>2002</b>					
Primer trimestre .....	42.50	31.02	41.95	4.65	1,332,724
Segundo trimestre .....	46.50	36.95	39.05	3.91	1,001,819
Tercer trimestre .....	41.34	33.50	37.56	3.68	755,405
Cuarto trimestre .....	39.50	34.35	37.93	3.64	733,989
<b>2003</b>					
Primer trimestre .....	38.45	33.30	35.86	3.33	604,877
Segundo trimestre .....	45.10	34.80	43.01	4.11	719,752
Tercer trimestre .....	43.60	39.18	41.87	3.81	1,195,971
Cuarto trimestre .....	43.00	38.20	41.48	3.69	1,500,219
Septiembre .....	42.00	40.08	41.87	3.81	1,389,495
Octubre .....	43.00	38.20	39.47	3.59	1,758,970
Noviembre .....	41.49	38.20	39.42	3.46	1,895,405
Diciembre .....	41.48	38.40	41.48	3.69	859,276
<b>2004</b>					
Enero .....	47.00	40.85	45.59	4.14	1,641,251
Febrero .....	50.71	45.50	49.67	4.49	1,403,274
Marzo <sup>(3)</sup> .....	55.50	50.00	53.00	4.83	1,734,165

<sup>(1)</sup> Los precios y promedio diarios de volumen diario para las unidades BD fueron tomados de Bloomberg.

<sup>(2)</sup> Basado en la tasa de cotización de mediodía para la compra de dólares, según el informe del Federal Reserve Bank of New York al cierre de cada periodo.

<sup>(3)</sup> Hasta el 15 de marzo del 2004.

	<b>Unidades B<sup>(1)</sup> Pesos Nominales</b>			<b>US\$ de cierres<sup>(2)</sup></b>	<b>Promedio de volumen diario (Unidades)</b>
	<b>Máximo</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Cierre</b>		
<b>1999</b> .....	37.00	27.50	37.00	3.90	256,624
<b>2000</b> .....	45.00	31.30	45.00	4.68	81,836
<b>2001</b> .....	45.00	27.92	36.10	3.94	15,967
<b>2002</b>					
Primer trimestre .....	39.00	34.00	39.00	4.32	2,849
Segundo trimestre .....	40.00	39.00	39.44	3.95	327
Tercer trimestre .....	39.44	38.00	38.00	3.72	32
Cuarto trimestre .....	37.50	34.60	37.00	3.55	389
<b>2003</b>					
Primer trimestre .....	36.90	33.70	36.30	3.37	426
Segundo trimestre .....	40.90	37.00	40.90	3.91	61
Tercer trimestre .....	40.90	39.00	39.00	3.54	2,223
Cuarto trimestre .....	40.00	34.00	38.70	3.44	7,231
Septiembre .....	40.56	39.00	39.00	3.54	4,156
Octubre .....	40.00	36.00	36.00	3.27	10,925
Noviembre .....	38.50	34.00	38.50	3.38	8,930
Diciembre .....	39.50	38.50	38.70	3.44	11,253
<b>2004</b>					
Enero .....	42.00	38.70	42.00	3.81	43,431
Febrero .....	45.00	43.50	45.00	4.07	64
Marzo <sup>(3)</sup> .....	49.00	45.00	49.00	4.47	879

<sup>(1)</sup>— Los precios y promedio diario de volumen diario de las Unidades B fueron tomados de Bloomberg.

<sup>(2)</sup> Basado en la tasa de cotización de mediodía para la compra de dólares, según el informe del Federal Reserve Bank of New York al cierre de cada periodo.

<sup>(3)</sup> Hasta el 15 de marzo del 2004.

	ADSs <sup>(1)</sup>			Promedio de volumen diario (ADSs)
	Dólares			
	Máximo	Mínimo	Cierre	
<b>1999</b> .....	44.87	18.06	44.50	203,855
<b>2000</b> .....	54.62	25.75	29.87	221,984
<b>2001</b> .....	45.49	26.31	34.55	231,109
<b>2002</b>				
Primer trimestre .....	47.30	34.10	47.15	244,121
Segundo trimestre .....	49.79	36.78	39.22	243,160
Tercer trimestre .....	42.23	33.25	33.80	248,426
Cuarto trimestre .....	39.69	33.50	36.42	181,301
<b>2003</b>				
Primer trimestre .....	36.93	30.50	33.27	209,309
Segundo trimestre .....	42.69	32.82	41.20	195,547
Tercer trimestre .....	41.40	36.22	38.15	260,360
Cuarto trimestre .....	38.74	33.81	36.88	332,581
Septiembre .....	38.76	36.60	38.15	318,233
Octubre .....	38.74	34.00	35.72	437,843
Noviembre .....	37.24	34.00	34.38	260,200
Diciembre .....	36.92	33.81	36.88	285,045
<b>2004</b>				
Enero .....	43.23	36.85	41.17	380,760
Febrero .....	45.57	41.42	45.00	313,089
Marzo <sup>(2)</sup> .....	50.76	45.11	48.16	458,200

<sup>(1)</sup> Cada ADS comprende 10 Unidades BD. El precio y el volumen diario fueron tomados de Thompson One.

<sup>(2)</sup> Hasta el 15 de marzo del 2004.

## **CAPÍTULO 6. PERSONAS RESPONSABLES**

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

/f/ José Antonio Fernández Carbajal  
Ing. José Antonio Fernández Carbajal  
Director General

/f/ Federico Reyes García  
C.P. Federico Reyes García  
Director de Finanzas y Desarrollo Corporativo

/f/ Carlos E. Aldrete Ancira  
Lic. Carlos E. Aldrete Ancira  
Director Jurídico

El suscrito manifiesta bajo protesta de decir verdad que los estados financieros de Fomento Económico Mexicano, S.A. de C.V. y Subsidiarias al 31 de diciembre del 2003, 2002 y 2001 y por los años que terminaron en esas fechas que contiene el presente reporte anual (Ver Anexo 7) fueron dictaminados de acuerdo con las normas y procedimientos de auditoria generalmente aceptadas. 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.

/f/ Ernesto Cruz Velázquez de León  
C.P.C. Ernesto Cruz Velázquez de León

## **CAPÍTULO 7. ANEXOS**

### **Estados Financieros Dictaminados**

Consulte las páginas F-1 a F-53 incorporadas a este reporte anual.

**Ernesto González Dávila**  
**Contador Público Certificado**

**Informe del Comisario**

A la Asamblea de Accionistas de

Fomento Económico Mexicano, S.A. de C.V.

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

He asistido a las asambleas de accionistas, juntas de consejo de administración y comités de auditoría a las que he sido convocado, y obtenido de los directores y administradores, toda la información sobre las operaciones, documentos y registros que juzgué necesario investigar. Mi revisión ha sido efectuada de acuerdo con normas de auditoría generalmente aceptadas en México. Para rendir este informe, también me he apoyado en los dictámenes que sobre dichos estados financieros emiten en esta fecha, los auditores independientes de la Sociedad

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



C.P.C. Ernesto González Dávila  
Comisario

Monterrey, N.L.  
9 de febrero de 2004



## DICTAMEN DE LOS AUDITORES INDEPENDIENTES

Al Consejo de Administración y Accionistas de  
Fomento Económico Mexicano, S. A. de C. V.

Hemos examinado los estados consolidados de situación financiera de Fomento Económico Mexicano, S. A. de C. V. y subsidiarias (la "Compañía") al 31 de diciembre de 2003 y 2002, y los estados consolidados de resultados, de cambios en la situación financiera y de variaciones en las cuentas del capital contable, que les son relativos, por cada uno de los tres años terminados al 31 de diciembre de 2003, 2002 y 2001. 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. No examinamos los estados financieros de ciertas subsidiarias consolidadas, las cuales en 2003 y 2002 representaban aproximadamente el 14% y 12% de los activos totales consolidados respectivamente, y el 28%, 26% y 22% de los ingresos totales consolidados por los años terminados el 31 de diciembre de 2003, 2002 y 2001, respectivamente. Dichos estados financieros fueron examinados por otros auditores, cuyos informes nos han sido proporcionados, y nuestra opinión aquí expresada con respecto a las cantidades incluidas para tales subsidiarias, está basada únicamente en la opinión de dichos auditores.

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

En nuestra opinión, basados en nuestros exámenes y los reportes de otros auditores, los estados financieros consolidados antes mencionados presentan razonablemente, en todos los aspectos importantes, la situación financiera de Fomento Económico Mexicano, S. A. de C. V. y subsidiarias al 31 de diciembre de 2003 y 2002, y los resultados de sus operaciones, las variaciones en las cuentas del capital contable y los cambios en la situación financiera, por cada uno de los tres años terminados al 31 de diciembre de 2003, 2002 y 2001, de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados en México.

Como se menciona en la nota 2, Coca-Cola FEMSA, S.A. de C.V. adquirió Panamerican Beverages, Inc., el 6 de mayo de 2003, incorporando los resultados de las operaciones desde la fecha de la adquisición, por lo que los estados de resultados y de situación financiera no son comparables con los del año anterior.

Como se menciona en la Nota 5, a partir del 1° de enero de 2003, la Compañía adoptó las nuevas disposiciones de los nuevos boletines C-8 “Activos Intangibles” y C-9 “Pasivos, Provisiones, Activos y Pasivos Contingentes y Compromisos”, así mismo a partir del 1° de enero de 2001, la Compañía adoptó las disposiciones del boletín C-2 “Instrumentos Financieros”.

Los principios de contabilidad generalmente aceptados en México difieren en ciertos aspectos significativos de los principios de contabilidad generalmente aceptados en los Estados Unidos de América. La aplicación de estos últimos podrían haber afectado la determinación de la utilidad neta consolidada de cada uno de los tres años terminados el 31 de diciembre de 2003, 2002 y 2001, así como la determinación del capital contable al 31 de diciembre de 2003 y 2002, según se explica en la Nota 26.

Nuestros exámenes también contemplaron la conversión de importes en pesos mexicanos a dólares americanos, y en nuestra opinión, tal conversión ha sido realizada de conformidad con las bases descritas en la Nota 3. La conversión de los importes de los estados financieros a dólares americanos ha sido realizada únicamente para conveniencia de los lectores en los Estados Unidos de América.

Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S. C.  
Firma miembro de Deloitte Touche Tohmatsu



C. P. C. Ernesto Cruz Velázquez de León

Monterrey, N.L., México  
9 de febrero de 2004

**FOMENTO ECONÓMICO MEXICANO, S.A. DE C.V. Y SUBSIDIARIAS**

*Estados Consolidados de Situación Financiera*

Al 31 de diciembre del 2003 y 2002.

Cifras expresadas en millones de dólares americanos (\$) y millones de pesos constantes (Ps.) al 31 de diciembre del 2003.

	2003		2002	
<b>ACTIVO</b>				
Activo Circulante:				
Efectivo y valores de realización inmediata	\$ 688	Ps. 7,733	Ps. 15,148	
Cuentas por cobrar	381	4,285	3,237	
Inventarios	612	6,872	5,083	
Impuestos por recuperar	57	641	346	
Pagos anticipados	56	629	638	
<b>Total Activo Circulante</b>	<b>1,794</b>	<b>20,160</b>	<b>24,452</b>	
Inversión en Acciones	84	939	577	
Propiedades, Planta y Equipo	3,754	42,179	31,140	
Otros Activos	550	6,172	5,178	
Activos Intangibles y Crédito Mercantil	3,105	34,884	1,313	
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 9,287</b>	<b>Ps. 104,334</b>	<b>Ps. 62,660</b>	
<b>PASIVO Y CAPITAL CONTABLE</b>				
Pasivo Circulante:				
Préstamos bancarios	\$ 216	Ps. 2,428	Ps. 3,251	
Intereses por pagar	36	404	158	
Vencimiento a corto plazo del pasivo a largo plazo	230	2,588	911	
Proveedores	621	6,975	5,304	
Obligaciones fiscales por pagar	126	1,416	810	
Cuentas por pagar, gastos acumulados y otros pasivos	259	2,905	1,880	
<b>Total Pasivo Circulante</b>	<b>1,488</b>	<b>16,716</b>	<b>12,314</b>	
Pasivo a Largo Plazo:				
Préstamos bancarios y documentos por pagar	2,968	33,345	10,192	
Obligaciones laborales	162	1,815	1,117	
Impuesto sobre la renta diferido	342	3,841	4,175	
Otros pasivos	224	2,519	564	
<b>Total Pasivo a Largo Plazo</b>	<b>3,696</b>	<b>41,520</b>	<b>16,048</b>	
<b>Total Pasivo</b>	<b>5,184</b>	<b>58,236</b>	<b>28,362</b>	
Capital Contable:				
Interés minoritario en subsidiarias consolidadas	1,575	17,698	10,274	
Interés mayoritario:				
Capital social	378	4,243	4,243	
Prima en suscripción de acciones	1,073	12,060	10,347	
Utilidades retenidas de ejercicios anteriores	1,375	15,450	12,911	
Utilidad neta del ejercicio	275	3,093	2,947	
Resultado acumulado por conversión	(54)	(607)	(432)	
Resultado acumulado por tenencia de activos no monetarios	(519)	(5,839)	(5,992)	
<b>Total Interés Mayoritario</b>	<b>2,528</b>	<b>28,400</b>	<b>24,024</b>	
<b>Total Capital Contable</b>	<b>4,103</b>	<b>46,098</b>	<b>34,298</b>	
<b>TOTAL PASIVO Y CAPITAL CONTABLE</b>	<b>\$ 9,287</b>	<b>Ps. 104,334</b>	<b>Ps. 62,660</b>	

Las notas a los estados financieros consolidados que se acompañan son parte integrante de los presentes estados consolidados de situación financiera.

Monterrey, N.L., México, 9 de febrero del 2004.



José Antonio Fernández Carbajal  
Director General



Federico Reyes García  
Director de Finanzas

FOMENTO ECONÓMICO MEXICANO, S.A. DE C.V. Y SUBSIDIARIAS

*Estados Consolidados de Resultados*

Por los años terminados al 31 de diciembre del 2003, 2002 y 2001.

Cifras expresadas en millones de dólares americanos (\$) y millones de pesos constantes (Ps.) al 31 de diciembre del 2003.

	2003		2002		2001	
Ventas netas	\$ 6,729	Ps. 75,597	Ps. 55,176	Ps. 52,301		
Otros ingresos de operación	26	294	219	164		
Ingresos totales	6,755	75,891	55,395	52,465		
Costo de ventas	3,504	39,371	27,640	26,070		
Utilidad bruta	3,251	36,520	27,755	26,395		
Gastos de operación:						
De administración	511	5,740	4,870	4,814		
De ventas	1,664	18,696	13,094	12,713		
	2,175	24,436	17,964	17,527		
Utilidad de operación	1,076	12,084	9,791	8,868		
Participación en compañías asociadas	2	30	87	34		
	1,078	12,114	9,878	8,902		
Resultado integral de financiamiento:						
Gasto financiero	(226)	(2,540)	(943)	(985)		
Producto financiero	62	695	465	497		
Fluctuación cambiaria	(225)	(2,532)	(293)	256		
Ganancia (pérdida) por posición monetaria	84	954	398	(42)		
	(305)	(3,423)	(373)	(274)		
Otros gastos, neto	(58)	(656)	(950)	(314)		
Utilidad del ejercicio antes de impuestos sobre la renta, al activo y participación de los trabajadores en las utilidades	715	8,035	8,555	8,314		
Impuesto sobre la renta, al activo y participación de los trabajadores en las utilidades	300	3,378	3,764	3,069		
Utilidad neta antes del cambio en política contable	415	4,657	4,791	5,245		
Cambio en política contable	-	-	-	30		
Utilidad neta consolidada del ejercicio	\$ 415	Ps. 4,657	Ps. 4,791	Ps. 5,215		
Utilidad neta mayoritaria	275	3,093	2,947	3,547		
Utilidad neta minoritaria	140	1,564	1,844	1,668		
Utilidad neta consolidada del ejercicio	\$ 415	Ps. 4,657	Ps. 4,791	Ps. 5,215		
Utilidad mayoritaria por acción (dólares americanos y pesos constantes):						
Por acción Serie "B"						
Antes del cambio en política contable	\$ 0.046	Ps. 0.521	Ps. 0.496	Ps. 0.600		
Después del cambio en política contable	0.046	0.521	0.496	0.597		
Por acción Serie "D"						
Antes del cambio en política contable	0.058	0.651	0.620	0.750		
Después del cambio en política contable	0.058	0.651	0.620	0.747		

Las notas a los estados financieros consolidados que se acompañan son parte integrante de los presentes estados consolidados de resultados.

**FOMENTO ECONÓMICO MEXICANO, S.A. DE C.V. Y SUBSIDIARIAS**

*Estados Consolidados de Cambios en la Situación Financiera*

Por los años terminados al 31 de diciembre del 2003, 2002 y 2001.

Cifras expresadas en millones de dólares americanos (\$) y millones de pesos constantes (Ps.) al 31 de diciembre del 2003.

	2003		2002		2001	
Recursos Generados por (Utilizados en):						
Operación:						
Utilidad neta consolidada del ejercicio	\$ 415	Ps. 4,657	Ps. 4,791	Ps. 5,215		
Depreciación	278	3,126	2,523	2,406		
Deterioro en el valor de los activos de largo plazo	70	790	625	145		
Impuestos diferidos	42	474	6	(113)		
Amortización y otros	177	1,982	1,933	1,817		
	982	11,029	9,878	9,470		
Capital de trabajo:						
Cuentas por cobrar	32	361	444	(152)		
Inventarios	(81)	(911)	(718)	(17)		
Pagos anticipados	11	121	(57)	(9)		
Proveedores y otros pasivos	(99)	(1,108)	874	228		
Impuestos por recuperar, neto	(57)	(632)	(648)	678		
Intereses por pagar	10	111	-	(49)		
Obligaciones laborales	(10)	(113)	-	(93)		
Recursos Netos Generados por Actividades de Operación	788	8,858	9,773	10,056		
Inversión:						
Inversión en acciones	-	(4)	(132)	81		
Propiedades, planta y equipo	(358)	(4,023)	(3,229)	(3,303)		
Activos intangibles y otros	(246)	(2,766)	(2,551)	(2,228)		
Adquisición de Panamco	(2,639)	(29,648)	-	-		
Otras inversiones	(5)	(60)	(345)	193		
Recursos Netos Utilizados en Actividades de Inversión	(3,248)	(36,501)	(6,257)	(5,257)		
Financiamiento:						
Préstamos bancarios	1,394	15,659	5,700	(529)		
Amortización en términos reales del pasivo a largo plazo	(96)	(1,064)	(407)	(305)		
Documentos por pagar y otros	4	45	82	(71)		
Aportación de capital de The Coca-Cola Company	627	7,041	-	-		
Dividendos decretados y pagados	(95)	(1,070)	(1,185)	(657)		
Recompra de acciones propias	-	-	-	(71)		
Disminución en el interés minoritario	-	-	-	(511)		
Resultado acumulado por conversión	(34)	(383)	(491)	697		
Recursos Netos Generados por (Utilizados en) Actividades de Financiamiento	1,800	20,228	3,699	(1,447)		
Incremento (Decremento) Neto en Efectivo y Valores de Realización Inmediata	(660)	(7,415)	7,215	3,352		
Saldo Inicial en Efectivo y Valores de Realización Inmediata	1,348	15,148	7,933	4,581		
Saldo Final en Efectivo y Valores de Realización	\$ 688	Ps. 7,733	Ps. 15,148	Ps. 7,933		

Las notas a los estados financieros consolidados que se acompañan son parte integrante de los presentes estados consolidados de cambios en la situación financiera.

**FOMENTO ECONÓMICO MEXICANO, S.A. DE C.V. Y SUBSIDIARIAS**

*Estados Consolidados de Variaciones en las Cuentas de Capital Contable*

Por los años terminados al 31 de Diciembre del 2003, 2002 y 2001.

Cifras expresadas en millones de pesos constantes (Ps.) al 31 de diciembre del 2003.

	Capital Social	Prima en Suscripción de Acciones	Utilidades Retenidas de Ejercicios Anteriores	Utilidad Neta del Ejercicio	Resultado Acumulado por Conversión	Resultado Acumulado por Tenencia de Activos No Monetarios	Interés Mayoritario en Subsidiarias Consolidadas	Interés Minoritario en Subsidiarias Consolidadas	Total Capital Contable
Saldos al 31 de diciembre del 2000	Ps. 4,249	Ps. 10,347	Ps. 7,780	Ps. 2,865	Ps. (538)	Ps. (5,010)	Ps. 19,693	Ps. 8,780	Ps. 28,473
Traspaso de resultado del ejercicio anterior			2,865	(2,865)					
Dividendos decretados y pagados			(494)				(494)	(163)	(657)
Recompra de acciones propias	(6)		(65)				(71)		(71)
Disminución en el interés minoritario								(511)	(511)
Utilidad neta integral				3,547	356	(904)	2,999	1,166	4,165
Saldos al 31 de diciembre del 2001	Ps. 4,243	Ps. 10,347	Ps. 10,086	Ps. 3,547	Ps. (182)	Ps. (5,914)	Ps. 22,127	Ps. 9,272	Ps. 31,399
Traspaso de resultado del ejercicio anterior			3,547	(3,547)					
Dividendos decretados y pagados			(722)				(722)	(463)	(1,185)
Utilidad neta integral				2,947	(250)	(78)	2,619	1,465	4,084
Saldos al 31 de diciembre del 2002	Ps. 4,243	Ps. 10,347	Ps. 12,911	Ps. 2,947	Ps. (432)	Ps. (5,992)	Ps. 24,024	Ps. 10,274	Ps. 34,298
Traspaso de resultado del ejercicio anterior			2,947	(2,947)					
Dividendos decretados y pagados			(408)				(408)	(662)	(1,070)
Aportación de capital de The Coca-Cola Company		1,713					1,713	5,328	7,041
Utilidad neta integral				3,093	(175)	153	3,071	2,758	5,829
Saldos al 31 de diciembre del 2003	Ps. 4,243	Ps. 12,060	Ps. 15,450	Ps. 3,093	Ps. (607)	Ps. (5,839)	Ps. 28,400	Ps. 17,698	Ps. 46,098

Las notas a los estados financieros consolidados que se acompañan, son parte integrante de los presentes estados consolidados de variaciones en las cuentas de capital contable.

---

**FOMENTO ECONÓMICO MEXICANO, S.A. DE C.V. Y SUBSIDIARIAS****Notas a los Estados Financieros Consolidados**

Al 31 de diciembre del 2003, 2002 y 2001.

Cifras expresadas en millones de dólares americanos (\$) y millones de pesos constantes (Ps.) al 31 de diciembre del 2003.

---

**Nota 1. Actividades de la Compañía**

Fomento Económico Mexicano, S.A. de C.V. (“FEMSA”) es una sociedad mexicana controladora. Las principales actividades de FEMSA y sus subsidiarias (“la Compañía”), como una unidad económica, se realizan por diferentes compañías operadoras, las cuales son agrupadas en varias subsidiarias directas e indirectas de FEMSA (“Compañías Subtenedoras”). A continuación se describen las actividades, así como la tenencia en cada Compañía Subtenedora:

---

<b>Compañía Subtenedora</b>	<b>% Tenencia</b>	<b>Actividades</b>
FEMSA Cerveza, S.A. de C.V. y Subsidiarias (“FEMSA Cerveza”)	70.0%	Producción, distribución y comercialización de cerveza a través de su principal subsidiaria, Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma, S.A. de C.V., la cual opera seis plantas en México que producen y distribuyen 15 diferentes marcas de cerveza, de las cuales las cinco más importantes son: Tecate, Carta Blanca, Superior, Sol y XX Lager. Labatt Brewing Company Limited (“Labatt”) participa, directa e indirectamente, del 30% del capital social de FEMSA Cerveza.
Coca-Cola FEMSA, S.A. de C.V. y Subsidiarias (“Coca-Cola FEMSA”)	45.7% (53.6% de acciones con derecho a voto)	Producción, distribución y comercialización de bebidas de algunas de las marcas registradas de Coca-Cola en México, Guatemala, Nicaragua, Costa Rica, Panamá, Venezuela, Colombia, Brasil y Argentina. Inmex Corporation, compañía subsidiaria indirecta de The Coca-Cola Company, posee el 39.6% del capital social de Coca-Cola FEMSA. Adicionalmente, las acciones que representan el 14.7% del capital social de Coca-Cola FEMSA se cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores, S.A. de C.V. (“BMV”) y en The New York Stock Exchange, Inc. (“NYSE”).
FEMSA Empaques, S.A. de C.V. y Subsidiarias (“FEMSA Empaques”)	100%	Producción y distribución de materiales de empaque, principalmente para la industria de bebidas tales como: latas y tapas de aluminio, hermetapas, botellas de vidrio, etiquetas, cajas de plástico, así como enfriadores y equipo de refrigeración comercial.
FEMSA Comercio, S.A. de C.V. y Subsidiarias (“FEMSA Comercio”)	100%	Operación de una cadena de tiendas de conveniencia bajo el nombre de “OXXO”.
FEMSA Logística, S.A. de C.V. y Subsidiarias (“FEMSA Logística”)	100%	Servicios de transporte, de logística y mantenimiento de camiones y tráileres a las subsidiarias de FEMSA y al mercado de terceros.

---

---

## Nota 2. Adquisición de Panamerican Beverages, Inc.

El 6 de Mayo del 2003, Coca-Cola FEMSA adquirió el 100% de las acciones de Panamerican Beverages, Inc. ("Panamco") por Ps. 29,518. Como parte de la adquisición, la Compañía asumió una deuda neta de Ps. 9,085, e incurrió en costos por Ps. 388, los cuales consistieron en honorarios por consultoría y asesoría financiera, mismos que fueron capitalizados como parte del precio de adquisición.

Después de la adquisición FEMSA posee el 45.7% del valor económico de Coca-Cola FEMSA y 53.6% de las acciones con derecho a voto. The Coca-Cola Company posee el 39.6% del valor económico y el 46.4% de las acciones con derecho a voto. Las acciones restantes están registradas en BMV y NYSE. Panamco producía y distribuía productos de la marca Coca-Cola, en México, Guatemala, Nicaragua, Costa Rica, Panamá, Colombia, Venezuela y Brasil, además de agua y otras bebidas en algunos de estos territorios y cerveza en Brasil.

Los resultados de las operaciones de Panamco han sido incluidos en los estados financieros consolidados desde la fecha de la adquisición, por lo que los estados consolidados de resultados y de situación financiera no son comparables con los del ejercicio anterior. El estado consolidado de cambios en la situación financiera del 2003 fue reclasificado para presentar en un solo renglón el efecto de la adquisición e incorporación de Panamco.

La transacción fue financiada con aportaciones de capital de FEMSA por Ps. 2,779, The Coca-Cola Company intercambió sus acciones de Panamco por acciones de Coca-Cola FEMSA por un monto de Ps. 7,041, efectivo disponible por Ps. 2,820 y se contrató deuda adicional en pesos y dólares por un monto de Ps. 17,267.

El intercambio de acciones de The Coca-Cola Company generó una prima en suscripción de acciones en el capital contable mayoritario, debido a que el valor de suscripción fue superior al valor contable de las acciones en la fecha de la suscripción.

La adquisición de las operaciones de Panamco tiene gran importancia estratégica para FEMSA y Coca-Cola FEMSA, dado que las posiciona como un embotellador multinacional importante, asegurando su crecimiento en un entorno global y el embotellador de Coca-Cola más grande de México y de Latinoamérica, con un alto potencial de generación de sinergias de negocio y de operación.

Los valores razonables de los activos adquiridos y pasivos asumidos son los siguientes:

---

Efectivo y valores de realización inmediata	Ps.	680
Otros activos circulantes		2,677
Propiedades, planta y equipo, neto		9,658
Otros activos		2,292
Derechos para producir y distribuir productos de la marca Coca-Cola		33,420
Total de activos adquiridos		48,727
Préstamos bancarios corto plazo		3,331
Otros pasivo circulantes		4,787
Préstamos bancarios a largo plazo		6,434
Otros pasivos de largo plazo		3,147
Total de pasivos asumidos		17,699
Valor neto de los activos adquiridos	Ps.	31,028

---

---

**Nota 3. Bases de Presentación.**

Los estados financieros consolidados de la Compañía se preparan de acuerdo a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados en México (“PCGA mexicanos”), los cuales difieren en ciertos aspectos importantes con respecto a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados en los Estados Unidos de América (“US GAAP”), como se explica en la Nota 25. La conciliación entre las cifras determinadas bajo los PCGA mexicanos y los US GAAP se presenta en la Nota 26.

Los estados financieros consolidados se presentan en millones de pesos mexicanos (“Ps.”). La presentación de las cifras en dólares americanos (“\$”) fue incluida como medida de referencia para el lector, usando el tipo de cambio al 31 de diciembre del 2003 de 11.235 pesos por dólar americano.

Los estados financieros consolidados incluyen los de FEMSA y los de todas aquellas compañías en las que FEMSA posee, directa e indirectamente en forma mayoritaria, el capital social y/o ejerce el control correspondiente. Todos los saldos y operaciones intercompañías han sido eliminados en la consolidación.

**Nota 4. Incorporación de Subsidiarias en el Extranjero.**

Los registros contables de las subsidiarias en el extranjero se preparan en la moneda local del país de origen, y de acuerdo con los principios contables aplicables para cada país. Para efectos de su incorporación en los estados financieros consolidados de FEMSA son convertidos a PCGA mexicanos y se actualizan a poder adquisitivo de la moneda local al cierre del ejercicio aplicando la inflación del país de origen y posteriormente, se convierten a pesos mexicanos utilizando el tipo de cambio aplicable al cierre del ejercicio.

La variación en la inversión neta en la subsidiaria en el extranjero generada por la fluctuación del tipo de cambio, se incluye en el resultado acumulado por conversión y se registra en el capital contable, formando parte de la utilidad neta integral.

Si la Compañía designa la inversión en una subsidiaria en el extranjero como una cobertura económica de la misma adquisición, el tratamiento contable del costo integral de financiamiento es el siguiente:

- La fluctuación cambiaria se presenta en la cuenta de resultado por conversión hasta por el monto en el que la inversión cubra el financiamiento contratado, neto de su efecto fiscal. La fluctuación cambiaria correspondiente a la parte no cubierta del financiamiento se registra en el costo integral de financiamiento.
- El resultado por posición monetaria se calcula utilizando factores de inflación del país de origen de la subsidiaria hasta por el monto en el que la inversión cubra el financiamiento contratado. La parte no cubierta del financiamiento se calcula utilizando factores de inflación del país de origen de la compañía que contrate el financiamiento. El efecto total se registra en el costo integral de financiamiento.

Si la Compañía no designa una cobertura económica, la fluctuación cambiaria y el resultado por posición monetaria se registran en el costo integral de financiamiento.

Para efectos del cálculo de la posición monetaria y fluctuación cambiaria de las subsidiarias en el extranjero, los saldos de financiamiento con la compañía tenedora se consideran inversiones a largo plazo, por lo que el resultado por posición monetaria y la fluctuación generados por dichos saldos son registrados en la cuenta de resultado acumulado por conversión, en el capital contable.

---

En diciembre del 2001, el gobierno de la República de Argentina estableció una serie de medidas en materia económica, entre las cuales destacan las restricciones para disposiciones de efectivo y para realizar operaciones en monedas extranjeras. El 1 de julio del 2002, ante la situación económica de Argentina y la incertidumbre con respecto al periodo de recuperación, así como la inestabilidad en el tipo de cambio, la Compañía realizó una valuación de su inversión en Coca-Cola FEMSA de Buenos Aires, S.A. (“Coca-Cola FEMSA Buenos Aires”) mediante el método de múltiplos de valor de mercado de compañías similares, reconociendo un deterioro del crédito mercantil generado por la adquisición por un monto de Ps. 457, el cual se registró en resultados. Debido a lo anterior, la inversión neta en Coca-Cola FEMSA Buenos Aires se dejó de utilizar como cobertura económica para los pasivos denominados en dólares contratados para esta adquisición.

En enero del 2003, el Gobierno de Venezuela suspendió el intercambio de bolívares por dólares, y en febrero implementó un régimen de control de cambios bajo el cual se creó la agencia de control cambiario quien aprueba todas las transacciones en moneda extranjera e instruye al Banco Central de Venezuela (“BCV”) para que realice las operaciones aprobadas. Bajo el régimen de control de cambios los dólares americanos son operados por el BCV a un tipo de cambio de 1,600 bolívares por dólar americano. La mayoría de las operaciones en el 2003 fueron insuficientes en relación con los montos requeridos. En vista de la incertidumbre con respecto a la disponibilidad de los dólares al tipo de cambio oficial, la Compañía utilizó el tipo de cambio disponible de cierre, el cual fue de 1,853 bolívares por dólar americano para convertir los estados financieros de su subsidiaria en Venezuela. El 6 de febrero del 2004, se publicó en la Gaceta Oficial una devaluación del bolívar del 20%, quedando el nuevo tipo de cambio oficial en 1,920 bolívares por dólar americano.

La Compañía no designó ninguna inversión como cobertura económica de los pasivos incurridos para adquirir los territorios de Panamco.

#### **Nota 5. Principales Políticas Contables.**

Las principales políticas contables de la Compañía están de acuerdo con los PCGA mexicanos, los cuales requieren que la administración de la Compañía efectúe ciertas estimaciones y utilice ciertos supuestos para determinar la valuación de algunas partidas incluidas en los estados financieros consolidados. Aún cuando pueden llegar a diferir de su efecto final, la administración de la Compañía considera que las estimaciones y supuestos utilizados son los adecuados a la fecha de emisión de los presentes estados financieros consolidados.

Las principales políticas contables se resumen a continuación:

##### **a) Reconocimiento de los Efectos de la Inflación:**

El reconocimiento de los efectos de la inflación en la información financiera consiste en:

- Actualizar los activos no monetarios, tales como inventarios y activos fijos, incluyendo los costos y gastos relativos a los mismos, cuando dichos activos son consumidos o depreciados.
- Actualizar el capital social, prima en suscripción de acciones y las utilidades retenidas en el monto necesario para mantener el poder de compra en pesos equivalentes a la fecha en la cual el capital fue contribuido o las utilidades generadas, mediante la aplicación de factores de inflación.
- Incluir en el capital contable el resultado acumulado por la tenencia de activos no monetarios, el cual resulta de la diferencia neta entre la actualización, aplicando costos de reposición a los activos no monetarios y la actualización mediante la aplicación de factores de inflación.
- Incluir en el resultado integral de financiamiento, el resultado por posición monetaria.

---

La Compañía actualiza sus estados financieros, en términos del poder adquisitivo al cierre del ejercicio, utilizando factores de inflación del país de origen y el tipo de cambio de cierre del último ejercicio presentado. Consecuentemente, las cifras son comparables entre sí y con ejercicios anteriores, al estar expresadas en términos de la misma moneda y del mismo poder adquisitivo.

**b) Efectivo y Valores de Realización Inmediata:**

El efectivo consiste en depósitos en cuentas bancarias que no causan intereses. Los valores de realización inmediata se encuentran representados principalmente por depósitos bancarios e inversiones de renta fija a corto plazo a través de bancos y casas de bolsa, valuados a valor de mercado. (ver nota 17)

**c) Inventarios y Costo de Ventas:**

Los inventarios se actualizan a costos específicos de reposición, sin que excedan el valor de mercado. Los anticipos a proveedores para la compra de materias primas y refacciones se incluyen en la cuenta de inventarios, y se actualizan aplicando factores de inflación considerando su antigüedad promedio.

El costo de ventas del ejercicio se determina con base en el valor de reposición de los inventarios al momento de su venta. El costo de ventas incluye costos relacionados con materia prima utilizada en el proceso de producción, mano de obra (salarios y otros beneficios), depreciación de la maquinaria, planta y equipo y otros costos que incluyen combustible, energía eléctrica, rotura de botellas retornables en el proceso productivo, mantenimiento de equipo, inspección, y costos de traslado entre y dentro de las diferentes plantas.

**d) Pagos Anticipados:**

Representan pagos por servicios que serán recibidos en los siguientes 12 meses. Los pagos anticipados se registran a su costo histórico y se aplican a los resultados del mes en el cual se reciben los servicios o beneficios. Los pagos anticipados representan principalmente publicidad, rentas y gastos promocionales.

Los gastos de publicidad pagados por anticipado corresponden principalmente al tiempo de transmisión en televisión y radio, y se amortizan en un plazo máximo de 12 meses, de acuerdo al tiempo de transmisión de los anuncios. Los gastos relacionados con la producción de la publicidad son reconocidos en los resultados de operación al momento en que inicia la campaña publicitaria.

Los gastos promocionales se aplican a los resultados del ejercicio en el cual se erogan, excepto aquellos relacionados con el lanzamiento de nuevos productos o presentaciones, los cuales se registran como pagos anticipados y se amortizan en los resultados de acuerdo al tiempo en el que se estima que las ventas de estos productos o presentaciones alcanzarán su nivel normal de operación, el cual es generalmente de un año.

**e) Botellas y Cajas:**

Las botellas y cajas se registran a su costo de adquisición y son actualizadas a su valor de reposición.

FEMSA Cerveza clasifica las botellas y cajas como inventarios. El gasto por rotura se carga a los resultados en la medida en que ocurre. Al 31 de diciembre del 2003, 2002 y 2001, el gasto por rotura ascendió a Ps. 174, Ps. 153 y Ps. 176, respectivamente.

---

Coca-Cola FEMSA clasifica las botellas y cajas dentro del rubro de propiedades, planta y equipo. Para efectos contables, la rotura se carga a los resultados de operación a medida en que se incurre. La depreciación se determina sólo para efectos fiscales y se calcula utilizando el método de línea recta a una tasa del 10% anual. La Compañía estima que el gasto por rotura es similar al gasto por depreciación calculado con una vida útil estimada de cuatro años para envase de vidrio retornable, un año para envase de plástico retornable y cuatro años para caja retornable. Al 31 de diciembre del 2003, 2002 y 2001, el gasto por rotura reconocido en los resultados ascendió a Ps. 274, Ps. 201 y Ps. 208, respectivamente. Las botellas y cajas entregadas a los clientes por las cuales se recibe un depósito, se presentan disminuyendo el saldo de botellas y cajas, y la diferencia entre el costo y los depósitos recibidos, se amortiza a resultados de acuerdo con la vida útil de dichos activos. Las botellas y cajas por las cuales no se recibe depósito, se reconocen como gasto de ventas, cuando son puestas a disposición del cliente.

**f) Inversión en Acciones:**

La inversión en acciones en compañías asociadas se registra a su costo de adquisición y posteriormente se valúa a través del método de participación. La inversión en acciones en compañías afiliadas, en las cuales no tiene influencia significativa, se registra al costo de adquisición y se valúa a valor de mercado. Si estas inversiones no tienen un valor de mercado, se valúan mediante la aplicación de factores de inflación del país de origen.

**g) Propiedades, Planta y Equipo:**

Los activos se registran originalmente a su costo de adquisición y/o construcción. Las propiedades, planta y equipo de procedencia nacional se actualiza aplicando factores de inflación del país de origen, excepto por las botellas y cajas de Coca-Cola FEMSA (ver Nota 5 e). Las propiedades, planta y equipo de procedencia extranjera se actualiza aplicando la inflación del país de origen y el tipo de cambio al cierre del ejercicio.

La depreciación se calcula utilizando el método de línea recta, basado en el valor actualizado de los activos, disminuido por su valor residual. Las tasas de depreciación son determinadas por la Compañía en coordinación con peritos valuadores independientes, considerando la vida útil remanente de los activos.

La vida útil estimada de los principales activos principales se presenta a continuación:

	<b>Años</b>
Edificios y construcciones	40-50
Maquinaria y equipo	12-20
Equipo de distribución	10-12
Equipo de cómputo	3-4

**h) Otros Activos:**

Estos activos representan erogaciones cuyos beneficios serán recibidos en el futuro y consisten en:

- Acuerdos con clientes para obtener el derecho de vender y promover los productos de la Compañía durante cierto tiempo, los cuales se consideran como activos monetarios y se amortizan en el plazo establecido en los contratos con base en el volumen vendido por los clientes. Los contratos con clientes tienen una vigencia entre tres y cuatro años.

---

Hasta diciembre del 2001, la amortización se registraba dentro de los gastos de operación. A partir del 2002, la Compañía adoptó como norma supletoria a los PCGA mexicanos los lineamientos del Emerging Issues Task Force (“EITF”) No. 01-09, “Accounting for Consideration Given by a Vendor to a Customer (Including a Reseller of the Vendor’s Products)” (Contabilidad de las Consideraciones dadas por un Vendedor al Cliente o de un Revendedor) del Financial Accounting Standards Board (“FASB”), la cual requiere que la amortización de estos montos capitalizados se presenten como una reducción de las ventas netas. La amortización para los ejercicios terminados en diciembre del 2003, 2002 y 2001 reconocida como una reducción de las ventas netas fue de Ps. 1,055, Ps. 990 y Ps. 885, respectivamente. El estado de resultados del 2001 ha sido reclasificado para efectos de comparabilidad.

- Mejoras en propiedades arrendadas, las cuales se actualizan aplicando factores de inflación, y se amortizan en línea recta de acuerdo al plazo en que se espera recibir los beneficios.

**i) Activos Intangibles y Crédito Mercantil:**

Estos activos representan erogaciones cuyos beneficios serán recibidos en el futuro. A partir del 2003, la Compañía aplica el Boletín C-8 “Activos Intangibles” ( “C-8” ), el cual establece que los costos incurridos durante el desarrollo de proyectos deberán ser capitalizados si cumplen con los criterios establecidos para el reconocimiento de activos. Adicionalmente, el C-8 requiere que sean identificados todos los activos intangibles con el fin de reducir al máximo el crédito mercantil asociado a la combinación de negocios. Anterior al 2003, el exceso del precio de compra sobre el valor de mercado de los activos netos adquiridos en una combinación de negocios era considerado un crédito mercantil. Con la adopción del C-8, Coca-Cola FEMSA considera dicho exceso como derechos para producir y distribuir productos de la marca Coca-Cola. La Compañía clasifica sus activos intangibles en activos con vida definida y activos con vida indefinida, de acuerdo con el período en el cual la Compañía recibirá los beneficios.

Los activos con vida definida son amortizados a lo largo de su vida útil y están representados principalmente por:

- Gastos por inicio de actividades que corresponden a los gastos incurridos antes de que se inicien operaciones en las tiendas Oxxo por concepto de rentas pagadas, permisos y licencias. Estos se actualizan con base a factores de inflación y se amortizan en línea recta de acuerdo con el plazo del contrato de arrendamiento.
- Gastos por la implementación del sistema integral de negocio (ERP) erogados en la fase de desarrollo, capitalizados de acuerdo con las disposiciones establecidas en el C-8 y se amortizan en línea recta en un periodo de 4 años. Las erogaciones que no cumplen con dichos requisitos, así como los costos de investigación se registran en resultados en el ejercicio en que se incurren.

---

Los activos intangibles con vida indefinida no son amortizados, sin embargo, están sujetos a una revisión periódica de deterioro y consisten en:

- Derechos para producir y distribuir productos de la marca Coca-Cola en los territorios adquiridos mediante contratos comunes que The Coca-Cola Company tiene celebrados con embotelladores fuera de los Estados Unidos de América para la venta del concentrado de ciertas marcas de The Coca-Cola Company. Los principales contratos tienen una duración de 10 años, renovables automáticamente, sujetos al consentimiento de ambas partes. Los contratos son registrados en la moneda funcional de la subsidiaria en la cual la inversión fue hecha y se actualizan aplicando la tasa de inflación del país de origen y el tipo de cambio del cierre del ejercicio.
- Derechos de distribución de FEMSA Cerveza que representan pagos hechos a concesionarios para la adquisición de una franquicia previamente otorgada, los cuales son sustancialmente iguales a los valores de mercado.

El crédito mercantil representa la diferencia entre el valor pagado y el valor razonable de las acciones y/o activos netos adquiridos, que no haya sido identificado directamente con un activo intangible. El crédito mercantil se registra en la moneda funcional de la subsidiaria adquirida y se actualiza utilizando los factores de inflación del país de origen y el tipo de cambio del cierre del ejercicio. El crédito mercantil es amortizado en un periodo no mayor a 20 años.

**j) Deterioro de Crédito Mercantil y Activos de Larga Duración:**

La Compañía revisa el valor del crédito mercantil y otros activos de largo plazo para reconocer una baja en su valor cuando ocurren eventos o cambios que le indiquen que el valor en libros registrado pudiera no ser recuperado. Para determinar si existe un deterioro en el valor, la Compañía compara los flujos de efectivo descontados que estima ese activo va a generar en el futuro, contra el valor en libros. Si se considera que el valor del activo se ha deteriorado, se reconoce la baja en el valor en los resultados del ejercicio.

**k) Pagos de The Coca-Cola Company:**

The Coca-Cola Company participa en los programas de publicidad y promociones de Coca-Cola FEMSA. Los recursos recibidos para publicidad y promociones se registran como una reducción a los gastos de venta. Los gastos netos efectuados por dichos conceptos ascendieron a Ps. 1,498, Ps. 755 y Ps. 748, al 31 de diciembre del 2003, 2002 y 2001, respectivamente.

Adicionalmente, The Coca-Cola Company participa en el programa de inversión en refrigeradores, dado que dichos recursos se relacionan con el incremento en el volumen de ventas de los productos franquiciados, los cuales están condicionados al cumplimiento de ciertos objetivos, por lo que la inversión reducida de la participación se capitaliza en la cuenta de propiedades, planta y equipo.

**l) Obligaciones de Carácter Laboral:**

Consisten en los pasivos por plan de pensiones y jubilaciones, prima de antigüedad y servicios médicos posteriores al retiro, determinados a través de cálculos actuariales realizados por actuarios independientes, basados en el método del crédito unitario proyectado. Estas obligaciones se consideran como partidas no monetarias, las cuales se actualizan mediante supuestos económicos de largo plazo. El incremento en el saldo de las obligaciones laborales se registra como un gasto en el estado de resultados.

---

El costo de los servicios pasados se amortiza en el estado de resultados en el periodo estimado en que los empleados recibirán los beneficios del plan. En el caso de pensiones y jubilaciones así como prima de antigüedad, el tiempo es de 14 años y en el caso de servicios médicos posteriores al retiro es de 20 años, ambos a partir de 1996.

Ciertas subsidiarias de la Compañía tienen constituidos fondos para el pago de pensiones y servicios médicos posteriores al retiro, a través de un fideicomiso irrevocable a favor de los trabajadores.

Las indemnizaciones por despido se aplican a los resultados del ejercicio en que ocurren. Los pagos por indemnizaciones producto de la reestructuración y redimensionamiento de ciertas áreas que resulten en una reducción en el número de personal se registran en el rubro de otros gastos, neto. Durante los ejercicios 2003, 2002 y 2001, el monto de indemnizaciones registradas en otros gastos ascendió a Ps. 101, Ps. 177 y Ps. 180, respectivamente.

**m) Reconocimiento de los Ingresos:**

Los ingresos se reconocen en el momento en el que el producto se embarca o entrega al cliente y éste asume la responsabilidad por los productos. Las ventas netas reflejan la venta de los productos al precio de lista menos los descuentos y bonificaciones.

**n) Gastos de Operación:**

Los gastos administrativos incluyen salarios y prestaciones para los empleados que no están directamente involucrados en el proceso de venta de los productos de la Compañía, honorarios por servicios profesionales, depreciación de las oficinas y amortización de los costos capitalizados de los programas de informática.

Los gastos de venta incluyen:

- a) Distribución: salarios y prestaciones, gastos de flete de plantas a distribuidores propios y terceros, almacenaje de productos terminados, rotura de botellas en el proceso de distribución, depreciación y mantenimiento de camiones, instalaciones y equipos de distribución. Durante los ejercicios 2003, 2002 y 2001, el gasto de distribución ascendió a Ps. 4,848, Ps. 4,092 y Ps. 4,013, respectivamente.
- b) Ventas: salarios y prestaciones así como comisiones pagadas al personal de ventas.
- c) Mercadotecnia: salarios y prestaciones, promociones y gastos de publicidad.

**o) Impuestos Sobre la Renta, al Activo y Participación de los Trabajadores en las Utilidades:**

El impuesto sobre la renta ("ISR") y la participación de los trabajadores en las utilidades ("PTU") son registrados en los resultados del ejercicio en que se incurren incluyendo, el impuesto sobre la renta diferido que resulta de las diferencias temporales entre las bases contables y fiscales de los activos y pasivos incluyendo, el beneficio de las pérdidas fiscales. El impuesto diferido activo se registra sólo cuando existe alta probabilidad de que pueda recuperarse. Para determinar el saldo de impuestos diferidos por concepto de PTU, se consideran únicamente las diferencias temporales que surjan en la conciliación entre la utilidad neta del ejercicio y la utilidad fiscal gravable para PTU, sobre las cuales se pueda presumir razonablemente que van a provocar un pasivo o un beneficio dentro de un periodo determinado.

El impuesto al activo pagado que se espera sea recuperado se registra como una disminución del pasivo por impuestos diferido.

El saldo de impuestos diferidos está compuesto por partidas monetarias y no monetarias, en base a las diferencias temporales que le dieron origen. Asimismo, está clasificado como activo o pasivo a largo plazo, independientemente del plazo en que se espera se reviertan las diferencias temporales.

---

El impuesto diferido aplicable al resultado del ejercicio se determina comparando el saldo de impuestos diferidos al final del ejercicio contra el saldo inicial, excluyendo de ambos saldos las diferencias temporales que se registran directamente en el capital contable. El impuesto diferido de estas diferencias temporales se registra en la misma cuenta del capital contable que le dio origen.

FEMSA tiene la autorización de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (“SHCP”) para preparar sus declaraciones de ISR e IMPAC sobre una base consolidada, la cual incluye las utilidades o pérdidas fiscales de sus subsidiarias mexicanas limitada al 60% de su participación accionaria. Las provisiones de impuesto sobre la renta de los países en el extranjero han sido determinados con base en la utilidad gravable de cada compañía en lo individual y no con base en una utilidad consolidada.

**p) Resultado Integral de Financiamiento:**

Está integrado por los siguientes conceptos:

Intereses:

Los gastos y productos financieros se registran cuando se devengan.

Fluctuación Cambiaria:

Las transacciones en moneda extranjera se registran convertidas en moneda del país de origen al tipo de cambio vigente a la fecha en que se efectúan. Posteriormente, los activos y pasivos monetarios denominados en monedas extranjeras se expresan al tipo de cambio de cierre del ejercicio. La variación entre los tipos de cambio aplicados se registra como fluctuación cambiaria en el estado de resultados, excepto por la fluctuación cambiaria de los financiamientos contratados para la adquisición de compañías en el extranjero por los cuales se haya designado una cobertura económica (ver Nota 4).

Resultado por Posición Monetaria:

Es producto del efecto de los cambios en el nivel general de precios sobre las partidas monetarias. El resultado por posición monetaria se determina aplicando factores de inflación del país de origen a la posición monetaria neta al inicio de cada mes, excluyendo los financiamientos contratados para la adquisición de compañías en el extranjero por los cuales se haya designado una cobertura económica (ver Nota 4). Posteriormente el resultado por posición monetaria de las subsidiarias en el extranjero se convierte a pesos mexicanos utilizando el tipo de cambio al cierre del ejercicio.

**q) Instrumentos Financieros:**

La Compañía contrata instrumentos financieros para cubrir el riesgo de ciertas operaciones. Si el instrumento financiero se contrata para cubrir necesidades de operación, el costo del mismo se registra en los resultados de operación y si se contrata para cubrir necesidades de financiamiento, se registra como fluctuación cambiaria, gasto financiero o producto financiero, según el contrato correspondiente.

El Boletín C-2 “Instrumentos Financieros”, requiere el reconocimiento en el estado de situación financiera de todos los instrumentos financieros, ya sean activos o pasivos. Los instrumentos financieros contratados con fines de cobertura se valúan utilizando el mismo criterio de valuación aplicado a los activos y pasivos cubiertos.

Asimismo, los instrumentos financieros contratados para fines diferentes a los de cubrir las operaciones de la Compañía, se valúan a su valor razonable. La diferencia entre el valor inicial y final del ejercicio de los activos y pasivos financieros, se registra en el resultado del ejercicio. El reconocimiento inicial de este boletín, neto de su efecto fiscal ascendió a Ps. 30 y se incluyó en la utilidad neta del ejercicio del 2001, como cambio en política contable.

---

**r) Resultado Acumulado por Tenencia de Activos No Monetarios:**

Representa la suma de las diferencias entre el valor en libros y el valor actualizado aplicando factores de inflación a los activos no monetarios, tales como inventarios y activos fijos, y su efecto en el estado de resultados cuando los activos son consumidos o depreciados.

**s) Utilidad Integral:**

La utilidad integral está compuesta por la utilidad neta y otros componentes, tales como el resultado por conversión y el resultado por tenencia de activos no monetarios del ejercicio, y se presenta en el estado de variaciones en las cuentas de capital contable consolidado.

**t) Provisiones:**

A partir del 1 de enero del 2003, la Compañía adoptó las disposiciones del nuevo Boletín C-9 "Pasivo, Provisiones, Activos y Pasivos Contingentes y Compromisos" ("C-9") que establece entre otros aspectos, mayor precisión en conceptos relativos a provisiones, obligaciones acumuladas y pasivos contingentes, así como nuevas disposiciones respecto al reconocimiento contable de provisiones, el uso del valor presente y la redención de obligaciones cuando ocurre anticipadamente o se sustituye por una nueva emisión. La aplicación de este nuevo pronunciamiento no tuvo un impacto significativo en la posición financiera ni en los resultados de operación de la Compañía.

**Nota 6. Cuentas por Cobrar.**

---

	<b>2003</b>	2002
Clientes	<b>Ps. 3,361</b>	Ps. 2,575
Reserva para cuentas incobrables	<b>(368)</b>	(293)
Documentos por cobrar	<b>627</b>	425
The Coca-Cola Company	<b>255</b>	120
Reclamaciones de seguros	<b>37</b>	23
Préstamos a empleados	<b>29</b>	6
Anticipos de viajes para empleados	<b>28</b>	31
Renta de almacenes	<b>10</b>	14
Otros	<b>306</b>	336
	<b>Ps. 4,285</b>	Ps. 3,237

---

Los cambios en el saldo de la reserva de cuentas incobrables se integran de la siguiente forma:

---

	<b>2003</b>	2002
Saldo inicial	<b>Ps. 293</b>	Ps. 235
Adquisición de Panamco	<b>62</b>	-
Reserva del ejercicio	<b>149</b>	126
Cancelación de reserva	<b>(124)</b>	(56)
Actualización de saldos iniciales	<b>(12)</b>	(12)
Saldo final	<b>Ps. 368</b>	Ps. 293

---

---

**Nota 7. Inventarios.**

		2003		2002
Materias primas	Ps.	2,555	Ps.	1,513
Productos terminados		2,333		1,662
Botellas y cajas de FEMSA Cerveza		1,189		1,129
Refacciones		388		336
Anticipos a proveedores		329		325
Producción en proceso		179		145
Artículos promocionales		24		12
Estimación de inventarios obsoletos		(125)		(39)
	Ps.	6,872	Ps.	5,083

**Nota 8. Pagos Anticipados.**

		2003		2002
Publicidad y gastos promocionales	Ps.	445	Ps.	459
Acuerdos con clientes		78		104
Rentas		45		32
Otros		61		43
	Ps.	629	Ps.	638

La aplicación a resultados por concepto de pagos de publicidad y gastos promocionales en los ejercicios terminados el 31 de diciembre del 2003, 2002 y 2001, fue de Ps. 1,186, Ps. 935, Ps. 949, respectivamente.

**Nota 9. Inversión en Acciones.**

Compañía	Tenencia		2003		2002
FEMSA Cerveza:					
Labatt-USA LLC ("Labatt-USA")	30.00%	Ps.	162	Ps.	179
Compañías asociadas de FEMSA Cerveza	Varios		115		104
Fideicomiso Río Blanco (planta tratadora de agua)	33.71%		116		89
Otras	Varios		26		22
Coca-Cola FEMSA:					
Molson Inc. ("Molson")	0.74%		236		-
Industria Envasadora de Querétaro, S.A. de C.V. ("IEQSA")	33.68%		124		70
Complejo Industrial Can, S.A. ("CICAN")	48.10%		51		60
Beta San Miguel, S.A. de C.V. ("Beta San Miguel")	2.54%		30		-
Tapón Corona de Colombia, S.A. ("Tapón Corona")	40.00%		20		-
Otras	Varios		9		2
Otras inversiones	Varios		50		51
		Ps.	939	Ps.	577

La inversión en acciones de Molson está registrada a valor de mercado, y se ajusta el valor razonable del forward de acciones contratado (ver Nota 18B). El valor de mercado de las acciones al 31 de diciembre del 2003, fue de Ps. 310, el ajuste por el valor razonable del forward fue una pérdida de Ps. 74, con lo que la inversión en acciones ascendió a Ps. 236. La inversión en acciones de Molson está sujeta a una restricción contractual de dos años para su venta, la cual expira el 19 de marzo del 2004.

---

**Nota 10. Propiedades, Planta y Equipo.**

	<b>2003</b>	2002
Terrenos	<b>Ps. 5,281</b>	Ps. 3,521
Edificios, maquinaria y equipo	<b>60,586</b>	44,299
Depreciación acumulada	<b>(27,041)</b>	(19,279)
Inversiones en proceso	<b>1,739</b>	1,507
Botellas y cajas de Coca-Cola FEMSA	<b>947</b>	301
Activos a valor de realización	<b>667</b>	791
	<b>Ps. 42,179</b>	Ps. 31,140

De acuerdo con un programa de desinversiones, la Compañía ha identificado activos fijos que no están en uso, principalmente terrenos, edificios y equipos. Dichos activos han sido valuados a su valor estimado de realización, conforme a los avalúos correspondientes y se integran como sigue:

	<b>2003</b>	2002
FEMSA y otros	<b>Ps. 327</b>	Ps. 341
FEMSA Cerveza	<b>299</b>	409
FEMSA Empaques	<b>41</b>	41
	<b>Ps. 667</b>	Ps. 791

Estos activos fijos registrados a valor estimado de realización, se consideran como activos monetarios y se les calcula pérdida por posición monetaria, la cual se registra en el resultado del ejercicio.

**Nota 11. Otros Activos.**

	<b>2003</b>	2002
Acuerdos con clientes	<b>Ps. 2,333</b>	Ps. 2,365
Mejoras a propiedades arrendadas	<b>1,613</b>	1,440
Cuentas por cobrar a largo plazo	<b>689</b>	518
Pasivo adicional de las obligaciones laborales (ver Nota 15)	<b>524</b>	296
Publicidad pagada por anticipado a largo plazo	<b>175</b>	26
Saldos fiscales por recuperar (ver Nota 23 b)	<b>217</b>	395
Comisiones sobre financiamientos	<b>174</b>	24
Otros	<b>447</b>	114
	<b>Ps. 6,172</b>	Ps. 5,178

---

## Nota 12. Activos Intangibles y Crédito Mercantil.

	2003	2002
Activos Intangibles no amortizables:		
Coca-Cola FEMSA:		
Derechos para producir y distribuir productos de la marca Coca-Cola:		
Territorios de Panamco (ver Nota 2)	Ps. 33,420	Ps. 272
Buenos Aires, Argentina	190	158
Tapachula, Chiapas	111	111
FEMSA Cerveza:		
Derechos de distribución	120	-
FEMSA:		
Marca Mundet	146	146
Activos intangibles amortizables:		
Crédito mercantil:		
Adquisición del interés minoritario de FEMSA	191	205
Otros activos intangibles:		
Gastos por implementación del Sistema Integral de Negocio (ERP)	550	333
Gastos por inicio de actividades	156	88
	<b>Ps. 34,884</b>	<b>Ps. 1,313</b>

El monto que se reconocerá en los resultados por amortización del crédito mercantil por la adquisición del interés minoritario de FEMSA se estima en Ps. 14 por año, y la conciliación del saldo es la siguiente:

	2003	2002
Inversión original	Ps. 264	Ps. 264
Amortización acumulada al inicio del ejercicio	(59)	(45)
Amortización del ejercicio	(14)	(14)
Amortización acumulada al final del ejercicio	(73)	(59)
Saldo final al 31 de diciembre del 2003	<b>Ps. 191</b>	<b>Ps. 205</b>

**Nota 13. Saldos y Operaciones con Partes Relacionadas y Compañías Asociadas.**

Los estados consolidados de situación financiera y de resultados incluyen los siguientes saldos y operaciones con partes relacionadas y compañías asociadas:

Saldos	2003		2002	
Activos (cuentas por cobrar)	Ps.	769	Ps.	650
Pasivos (proveedores y otros pasivos)		773		339
Deuda a largo plazo con BBVA Bancomer, S.A. (1)		4,054		1,523

Operaciones	2003		2002		2001
Ingresos:					
Ventas y otros ingresos a compañías asociadas de FEMSA Cerveza	Ps.	1,736	Ps.	1,675	Ps. 1,102
Ventas de lata a IEQSA		339		369	409
Productos financieros (1)		75		115	105
Egresos:					
Compras de concentrado a The Coca-Cola Company		5,614		2,725	2,806
Compras a Grupo Industrial BIMBO, S.A. de C.V. (1)		584		479	398
Compras de productos enlatados a IEQSA y CICAN		282		259	604
Compras de azúcar a Beta San Miguel		221		-	-
Compras de hermetapas		46		-	-
Primas de seguros (1)		147		158	86
Servicios pagados a Labatt		126		119	127
Gastos financieros (1)		47		7	25
Otros	Ps.	141	Ps.	164	Ps. 169

(1) Existen miembros comunes en los Consejos de Administración.

**Nota 14. Saldos y Operaciones en Moneda Extranjera.**

Los activos, pasivos y operaciones en monedas extranjeras distintos a la moneda funcional de cada unidad reportada convertidos a dólares, son los siguientes:

Saldos	Tipo de Cambio Aplicable (1)	Corto Plazo	Largo Plazo	Total
<b>Diciembre 31, 2003:</b>	<b>Activos</b>	\$ 137	\$ 10	\$ 147
	<b>Pasivos</b>	535	1,394	1,929
Diciembre 31, 2002:	Activos	\$ 638	\$ 19	\$ 657
	Pasivos	389	652	1,041

(1) Pesos por dólar americano.

Operaciones	2003		2002		2001
Ingresos	\$	225	\$	217	\$ 204
Egresos:					
Compra de materia prima		195		229	201
Asistencia técnica		17		32	44
Intereses y otros		255		245	177
	\$	467	\$	506	\$ 422

Al 9 de febrero del 2004, fecha de emisión de los presentes estados financieros consolidados, el tipo de cambio es de 11.120 pesos por dólar y la posición en moneda extranjera es similar a la del 31 de diciembre del 2003.

---

**Nota 15. Obligaciones Laborales.**

El estudio actuarial para determinar los pasivos del plan de pensiones y jubilaciones, prima de antigüedad y servicios médicos posteriores al retiro, así como el costo del ejercicio, utilizó los siguientes supuestos a largo plazo:

---

	Tasa de descuento anual	Incremento de sueldos	Tasa de retorno de la inversión
México	6.0%	2.0%	6.0%
Guatemala	4.5%	1.5%	- (1)
Nicaragua	4.5%	1.5%	- (1)
Costa Rica	4.5%	1.5%	4.5%
Colombia	4.5%	1.5%	- (1)
Brasil	4.5%	1.5%	4.5%
Fecha de la medición	Noviembre 2003		

---

(1) No tienen constituido fondo para el pago de obligaciones posteriores al retiro.

Las bases utilizadas para la determinación de la tasa de retorno a largo plazo, están soportadas a través de un análisis histórico de los rendimientos promedio en términos reales de los últimos 30 años para los Certificados de Tesorería del Gobierno Federal ("CETES") y de las expectativas de retornos a largo plazo para el portafolio de inversión que se maneja actualmente. Las operaciones de Panamá, Venezuela y Argentina no cuentan con un plan de pensiones y jubilaciones.

Los saldos de las obligaciones y del fideicomiso, así como el costo del ejercicio ascendieron a:

---

	2003	2002
Plan de pensiones y jubilaciones:		
Obligaciones por personal jubilado	Ps. 1,642	Ps. 1,326
Obligaciones por personal activo	1,371	1,046
Obligaciones por beneficios actuales	3,013	2,372
Exceso de la obligación por beneficios proyectados sobre beneficios actuales	265	217
Obligaciones por beneficios proyectados	3,278	2,589
Fondos del plan de pensiones a valor de mercado	(1,671)	(1,644)
Obligaciones por beneficios proyectados sin fondear	1,607	945
Obligaciones por servicios pasados por amortizar	(364)	(384)
Utilidad actuarial por amortizar	(237)	48
	1,006	609
Pasivo adicional	499	275
Total	Ps. 1,505	Ps. 884

---

	2003		2002			
Prima de antigüedad:						
Obligaciones por personal con antigüedad mayor a 15 años	Ps.	67	Ps.	60		
Obligaciones por personal con antigüedad menor a 15 años		63		48		
Obligaciones por beneficios actuales		130		108		
Exceso de la obligación por beneficios proyectados sobre beneficios actuales		16		9		
Obligaciones por beneficios proyectados		146		117		
Obligaciones por servicios pasados por amortizar		(15)		(17)		
		131		100		
Pasivo adicional		25		21		
Total	Ps.	156	Ps.	121		
Servicios médicos posteriores al retiro:						
Obligaciones por personal jubilado	Ps.	199	Ps.	180		
Obligaciones por personal activo		222		181		
Obligaciones por beneficios actuales		421		361		
Fondos de los servicios médicos a valor de mercado		(26)		(43)		
Obligaciones por beneficios actuales sin fondear		395		318		
Obligaciones por servicios pasados por amortizar		(60)		(64)		
Pérdida actuarial por amortizar		(181)		(142)		
Total		154		112		
Total obligaciones laborales	Ps.	1,815	Ps.	1,117		
Costo del Ejercicio		2003		2002	2001	
Plan de pensiones y jubilaciones	Ps.	163	Ps.	129	Ps.	104
Prima de antigüedad		25		22		21
Servicios médicos posteriores al retiro		42		42		42
	Ps.	230	Ps.	193	Ps.	167

Las utilidades o pérdidas actuariales acumuladas fueron generadas por las diferencias en los supuestos utilizados en los cálculos actuariales al principio del ejercicio contra el comportamiento real de dichas variables al cierre del ejercicio.

Al 31 de diciembre del 2003 y 2002, en algunas compañías el monto de las obligaciones por beneficios proyectados fue inferior al monto de las obligaciones por beneficios actuales, neta de los activos a valor de mercado, por lo que se reconoció un pasivo adicional que se registró contra un activo intangible y se presenta dentro del rubro de otros activos (ver Nota 11).

---

Los activos del fideicomiso están constituidos por fondos de renta fija y variable, valuados a valor de mercado. Al 31 de diciembre del 2003 se encuentran invertidos en los siguientes instrumentos financieros:

	2003	2002
<b>Tasa Fija:</b>		
Instrumentos bursátiles	34%	16%
Instrumentos bancarios	11%	34%
Instrumentos del Gobierno Federal	30%	30%
<b>Tasa Variable:</b>		
Acciones listadas en BMV	25%	20%
	100%	100%

La Compañía tiene la política de mantener al menos el 30% de los activos del fideicomiso en instrumentos del Gobierno Federal. Para el 70% restante ha establecido un portafolio objetivo, y está tomando las decisiones de inversión para cumplir con éste, en la medida que las condiciones del mercado y de los recursos disponibles lo permiten. El portafolio objetivo replica la composición en acciones de compañías mexicanas que tienen en sus portafolios las cinco compañías internacionales más reconocidas que administran fondos de largo plazo.

En los ejercicios 2003 y 2002, algunas compañías subsidiarias efectuaron aportaciones a los fondos del plan de pensiones y jubilaciones y de servicios médicos posteriores al retiro por Ps. 83 y Ps. 68, respectivamente. La Compañía estima que la aportación al fondo de pensiones y jubilaciones y de servicios médicos posteriores al retiro será de aproximadamente Ps. 90.

En el resultado integral de financiamiento se incluye el costo financiero neto del rendimiento de los activos, correspondiente a las obligaciones laborales, el cual ascendió a Ps. 85, Ps. 63 y Ps. 50, por los ejercicios 2003, 2002 y 2001, respectivamente.

#### **Nota 16. Programa de Bonos.**

El programa de bonos para ejecutivos se basa en el cumplimiento de ciertos objetivos establecidos anualmente por la administración. Los bonos son registrados en los resultados de operación del ejercicio correspondiente y son pagados en efectivo al año siguiente, en términos del cumplimiento de dichos objetivos.

En 1999 la Compañía instituyó un plan de compensación a ciertos ejecutivos clave para los siguientes 5 años, que consiste en un bono anual en acciones u opciones de FEMSA, de acuerdo con sus responsabilidades en la organización y el resultado de su desempeño. Los ejecutivos podrán disponer de las acciones u opciones asignadas, según sea el caso, un año después de que éstas fueron otorgadas en un 20% anual. El año 2003, finalizó el programa de 5 años, por lo que fue el último año que se asignaron acciones.

---

## Nota 17. Préstamos Bancarios y Documentos por Pagar.

Los préstamos bancarios y documentos por pagar a corto plazo al 31 de diciembre del 2003 y 2002, consisten principalmente en créditos revolventes denominados en pesos y dólares. La tasa anual promedio ponderada en el 2003 para pesos y dólares fue de 6.2% y 2.5%, respectivamente, y para el 2002 la tasa promedio ponderada para dólares fue de 4.8%.

Los préstamos bancarios y documentos por pagar a largo plazo de la Compañía, son los siguientes:

---

	Tasa de Interés % <sup>(1)</sup>	2003	2002
<b>TASA DE INTERÉS FIJA</b>			
Dólares:			
Bono Yankee	7.92	Ps. 5,680	Ps. 2,175
Préstamos bancarios	4.48	1,445	44
Colocación Privada	9.40	1,124	1,088
Arrendamiento financiero	5.43	194	—
Pesos:			
Documentos	10.23	1,500	—
Préstamos bancarios	11.28	1,000	—
Unidades de inversión (UDIS)	8.65	1,418	—
<b>TASA DE INTERÉS VARIABLE</b>			
Dólares:			
Préstamos bancarios	2.33	6,246	2,349
Préstamos sindicados	2.39	2,387	—
Crédito Hipotecario	3.70	68	78
Arrendamiento financiero	10.04	32	38
Colocación privada	8.92	—	2,066
Pesos:			
Documentos	6.09	8,500	—
Préstamos bancarios	7.53	5,752	3,265
Pesos Colombianos:			
Documentos	10.34	587	—
Deuda a largo plazo		35,933	11,103
Vencimiento a corto plazo del pasivo a largo plazo		(2,588)	(911)
		Ps. 33,345	Ps. 10,192

---

(1) Tasa de interés nominal promedio ponderada.

Los vencimientos de los préstamos bancarios a largo plazo al 31 de diciembre del 2003, se integran de la siguiente manera:

Vencimiento a corto plazo del pasivo a largo plazo	Ps. 2,588
2005	5,847
2006	11,024
2007	5,931
2008	5,515
2009 en adelante	5,028
	Ps.35,933

Cada compañía subtenedora tiene financiamientos de diferentes instituciones con diferentes restricciones y condiciones que consisten principalmente en niveles máximos de capitalización y apalancamiento, capital contable mínimo consolidado y razones de cobertura de deuda e intereses. Al 31 de diciembre del 2003, las compañías cumplen con todas las restricciones y condiciones establecidas en sus contratos de financiamiento.

Coca-Cola FEMSA tiene efectivo restringido por aproximadamente Ps. 480, los cuales han sido dados en prenda para garantizar algunos préstamos bancarios de corto plazo.

#### **Nota 18. Valor de Mercado de los Instrumentos Financieros.**

##### **a) Deuda a Largo Plazo:**

El valor de mercado de los préstamos bancarios a largo plazo y de los créditos sindicados se basa en el valor de los flujos descontados. La tasa de descuento se estima utilizando las tasas actuales ofrecidas para deudas con montos y vencimientos similares. El valor de mercado de los documentos por pagar a largo plazo se basa en los precios cotizados en el mercado.

		<b>2003</b>	<b>2002</b>
Valor en libros	Ps.	<b>33,345</b>	Ps. 10,192
Valor de mercado		<b>34,221</b>	10,744

##### **b) Forward para la Compra de Acciones:**

Como se menciona en la nota 9, durante el 2002, una subsidiaria de Coca-Cola FEMSA contrató un forward para compra de acciones que expira en marzo del 2004, sobre las acciones de Molson con un valor de referencia de Ps. 203. Al 31 de diciembre del 2003, la inversión en acciones de Molson está registrada a su valor razonable, el cual implicó el reconocimiento de una pérdida en el valor de las acciones de Molson generada por el forward de Ps. 74.

##### **c) Swaps de Tasa de Interés:**

La Compañía tiene firmados contratos denominados swap de tasa de interés, con la finalidad de administrar el riesgo de las tasas de interés de sus créditos, a través de los cuales paga importes calculados con base en tasas de interés fijas y recibe importes calculados con base en tasas de interés variables. Adicionalmente, la Compañía tiene contratos de opciones de venta de tasas de interés como complemento a los contratos swap, por los cuales recibió una prima. El efecto neto del periodo se registró en el gasto financiero y ascendió a Ps. 116 y Ps. 38, en el 2003 y 2002, respectivamente.

El valor de mercado se estima con base en los precios cotizados en el mercado para dar por terminados dichos contratos a la fecha de cierre del ejercicio.

Los contratos vigentes a la fecha de los presentes estados financieros se presentan a continuación:

Fecha de Vencimiento	Valor de Referencia	Valor de Mercado
2004	Ps. 281	Ps. (6)
2006	4,747	(141)
2007	1,500	(62)
2008	7,184	(121)

**d) Opciones para Compra de Monedas Extranjeras:**

Al 31 de diciembre del 2003, la Compañía tiene un contrato forward para compra de euros con un valor de referencia de 6 millones de euros, lo anterior con el objetivo de cubrir el riesgo cambiario entre el dólar y el euro para la adquisición de maquinaria. El valor de mercado se estima con base en la cotización en el mercado para dar por terminado dicho contrato a la fecha de cierre del ejercicio, el cual representó una utilidad de Ps. 17. El efecto neto de los contratos que se liquidaron durante los ejercicios 2003 y 2002, fue una utilidad cambiaria de Ps. 3 y Ps. 8, respectivamente. Adicionalmente, durante el ejercicio se liquidaron varios contratos para garantizar la compra de dólares, en relación con la adquisición de Panamco, los cuales generaron una pérdida cambiaria de Ps. 294.

**e) Contratos de Precio de Materias Primas:**

La Compañía tiene contratados diversos instrumentos derivados para cubrir las variaciones en el precio de ciertas materias primas. El resultado neto de dichos contratos fue una pérdida de Ps. 19 y Ps. 18 al 31 de diciembre del 2003 y 2002, respectivamente, la cual se registró en los resultados de operación del ejercicio.

El valor de mercado se estima con base en los precios cotizados en el mercado para dar por terminados los contratos a la fecha de cierre del ejercicio. Al 31 de diciembre del 2003, la Compañía tiene contratados instrumentos derivados con fechas de vencimiento durante 2004 y 2005, por un total a valor de referencia de Ps. 703 y el valor de mercado es una utilidad de Ps. 53.

**Nota 19. Interés Minoritario en Subsidiarias Consolidadas.**

	2003	2002
FEMSA Cerveza	Ps. 5,236	Ps. 5,539
Coca-Cola FEMSA	12,462	4,735
	<b>Ps. 17,698</b>	<b>Ps. 10,274</b>

**Nota 20. Capital Contable.**

Al 31 de diciembre del 2003, el capital social de FEMSA está representado por 5,297,310,450 acciones ordinarias nominativas, sin expresión de valor nominal y con cláusula de admisión de extranjeros. El capital fijo asciende a Ps. 300 (valor nominal) y el capital variable no debe exceder de 10 veces el capital social mínimo fijo.

Las características de las acciones ordinarias son las siguientes:

- Acciones serie “B”, de voto sin restricción, que en todo tiempo deberán representar por lo menos el 51% del capital social.
- Acciones serie “L” de voto limitado, que podrán representar hasta el 25% del capital social.
- Acciones serie “D” de voto limitado, en forma individual o conjuntamente con las acciones serie “L”, podrán representar hasta el 49% del capital.

Las acciones serie “D” están divididas en:

- Acciones subserie “D-L”, las cuales podrán representar hasta un 25% de la serie “D”.
- Acciones subserie “D-B”, las cuales podrán representar el resto de las acciones serie “D” en circulación.
- Las acciones serie “D” tienen un dividendo no acumulativo de un 125% del dividendo asignado a las acciones serie “B”.

Las acciones series “B” y “D” están integradas en unidades vinculadas, de la siguiente forma:

- Unidades “B”, que amparan cada una, cinco acciones serie “B”, las cuales cotizan en la BMV.
- Unidades vinculadas “BD”, que amparan cada una, una acción serie “B”, dos acciones subserie “D-B” y dos acciones subserie “D-L”, las cuales cotizan en BMV y NYSE.
- Las unidades vinculadas serán desvinculadas en mayo del 2008, término de 10 años contados a partir de su primera emisión. Las acciones subserie “D-B” serán convertidas en acciones serie “B” y las acciones subserie “D-L” en acciones serie “L”.

Al 31 de diciembre del 2003, el capital social de FEMSA se integra de la siguiente forma:

	Unidades Vinculadas “B”	Unidades Vinculadas “BD”	Total
Unidades	419,569,500	639,892,590	1,059,462,090
Acciones:			
Serie “B”	2,097,847,500	639,892,590	2,737,740,090
Serie “D”	-	2,559,570,360	2,559,570,360
Subserie “D-B”	-	1,279,785,180	1,279,785,180
Subserie “D-L”	-	1,279,785,180	1,279,785,180
Total acciones	2,097,847,500	3,199,462,950	5,297,310,450

La actualización del capital por inflación se presenta distribuida en cada una de las cuentas del capital que le dio origen y se integra de la siguiente manera:

	Saldo Histórico	Saldo Actualización	Saldo Actualizado
Capital social	Ps. 2,649	Ps. 1,594	Ps. 4,243
Prima en suscripción de acciones	7,577	4,483	12,060
Utilidades retenidas	14,634	816	15,450
Utilidad neta del ejercicio	3,009	84	3,093

La utilidad neta de la Compañía está sujeta a la disposición legal que requiere que el 5% de la utilidad neta de cada ejercicio sea traspasada a la reserva legal, hasta que ésta sea igual al 20% del capital social a valor nominal. Esta reserva no es susceptible de distribuirse a los accionistas durante la existencia de la Compañía, excepto en la forma de dividendos en acciones. Al 31 de diciembre del 2003, la reserva legal de FEMSA asciende a Ps. 468 (valor nominal).

Las utilidades retenidas y otras reservas que se distribuyan como dividendos, así como los efectos que se deriven de reducciones de capital están gravados para efectos de ISR de acuerdo a la tasa vigente, excepto por el capital social aportado actualizado y si dichas distribuciones provienen de la Cuenta de Utilidad Fiscal Neta Consolidada (“CUFIN”). De 1999 al 2001, se permitía diferir el pago del impuesto, en un 3% para 1999 y un 5% para los ejercicios 2000 y 2001, hasta la fecha en que se repartieran dividendos de dicha utilidad. Para tales efectos se constituyó la Cuenta de Utilidad Fiscal Neta Consolidada Reinvertida (“CUFINRE”), misma que al igual que la CUFIN representa las utilidades que ya pagaron impuestos. A partir del año 2002, se eliminó el derecho de diferir el pago de impuestos.

Los dividendos que se distribuyan en exceso de estas cuentas causarán el ISR sobre una base piramidada con la tasa vigente. A partir del 2003, este impuesto sólo podrá ser acreditado contra el ISR del año en el cual los dividendos sean pagados y en los dos siguientes años contra el ISR y los pagos provisionales.

Al 31 de diciembre del 2003, los saldos de CUFIN y de CUFINRE ascendieron a Ps. 10,632 y Ps. 2,694, respectivamente, y el saldo del pago diferido de impuestos es de Ps. 207.

En la Asamblea General Ordinaria de Accionistas, celebrada el 11 de marzo del 2003, se acordó distribuir un dividendo de 0.06700 (valor nominal) pesos por acción serie “B” y 0.08375 (valor nominal) pesos por acción serie “D”. Además se acordó un monto máximo de Ps. 3,000, que podrá destinarse a la compra de acciones propias.

En la Asamblea General Ordinaria de Accionistas de FEMSA Cerveza, celebrada el 10 de marzo del 2003, los accionistas aprobaron un dividendo de Ps. 2,206, el cual se pagó en marzo y mayo del 2003. El dividendo pagado al interés minoritario de Ps. 662, está presentado como una reducción en el interés minoritario en el estado de variaciones en las cuentas de capital contable.

Desde octubre del 2000 a enero del 2001, la Compañía recompró acciones. Las acciones recompradas se registraron en el capital contable disminuyendo el capital social por el monto del valor teórico nominal y la diferencia se aplicó a la reserva para recompra de acciones propias, dentro de la cuenta de utilidades retenidas. Las acciones recompradas fueron retiradas y se presentan a continuación:

	Millones de Acciones	Capital Social	Utilidades Retenidas	Total
Al 31 de diciembre del 2000	33.7	Ps. 20	Ps. 246	Ps. 266
Del 4 de enero al 16 de enero del 2001	10.3	6	65	71
Total	44.0	Ps. 26	Ps. 311	Ps. 337

#### **Nota 21. Utilidad Mayoritaria por Acción.**

Representa la utilidad neta mayoritaria del ejercicio correspondiente a cada acción del capital social de la Compañía, calculada con el promedio ponderado de las acciones en circulación durante el ejercicio. Además se presenta la distribución de las utilidades de acuerdo al derecho de dividendos que tienen las distintas series de acciones.

A continuación se presenta el cálculo del número de acciones promedio ponderado y la distribución de utilidades por serie:

	Millones de Acciones			
	Serie "B"		Serie "D"	
	Número	Promedio Ponderado	Número	Promedio Ponderado
Al 31 de diciembre del 2001	2,737.70	2,737.80	2,559.60	2,559.80
Al 31 de diciembre del 2002 y 2003	2,737.70	2,737.70	2,559.60	2,559.60
Derecho de dividendos	1.00		1.25	
Distribución de utilidades: 2001, 2002 y 2003	46.11%		53.89%	

## Nota 22. Entorno Fiscal.

### a) ISR:

El ISR se calcula sobre un resultado fiscal, el cual difiere de la utilidad contable principalmente por el tratamiento del resultado integral de financiamiento, las provisiones por obligaciones laborales, la depreciación y otras provisiones contables. En el caso de México, adicionalmente difiere por la deducción de inventarios. Las pérdidas fiscales de cualquier año pueden ser aplicadas en periodos futuros contra utilidades fiscales.

Las tasas fiscales aplicables en el año 2003 en los países en donde opera la Compañía y el periodo en el cual pueden ser aplicadas las pérdidas fiscales, se mencionan a continuación:

	Tasa Fiscal	Vigencia de las pérdidas fiscales
México	34.0%	10
Guatemala	31.0%	N/A
Nicaragua	30.0%	3
Costa Rica	30.0%	3
Panamá	30.0%	5
Venezuela	34.0%	3
Colombia	38.5%	5-8
Brasil	34.0%	-
Argentina	35.0%	5

Hasta el año 2002, en México el ISR se causó a una tasa impositiva del 35% aplicable al resultado fiscal de la Compañía. A partir del 2003, la tasa se reducirá en un punto porcentual por año hasta llegar a un 32% en el 2005. Por lo tanto, la tasa de impuesto aplicable a México durante el 2003 fue de 34%.

En Guatemala, las pérdidas fiscales pueden aplicarse solamente por compañías de reciente creación (no aplicable para la Compañía). Asimismo en Colombia, las pérdidas fiscales generadas antes del 31 de diciembre del 2002, expiran en un periodo de 5 años, mientras que las pérdidas fiscales generadas después del 1 de enero del 2003, serán aplicadas en un periodo de 8 años, limitadas a un 25% de la utilidad gravable del ejercicio. En Brasil, las pérdidas fiscales no expiran, pueden ser aplicadas en periodos futuros en forma indefinida, sin embargo, se limita su aplicación a un 30% de la utilidad gravable del ejercicio.

---

**b) Impuesto al Activo:**

Las operaciones en México, Guatemala, Nicaragua, Venezuela, Colombia, y Argentina, están sujetas a la ley del impuesto al activo.

El impuesto al activo en México se causa a razón del 1.8% anual sobre el promedio neto de la mayoría de los activos a valores fiscales menos ciertos pasivos. El impuesto al activo se paga únicamente por el monto en que exceda al ISR del ejercicio. Cuando en el ejercicio resulte pago de impuesto al activo, se podrá acreditar contra éste el importe en que el ISR excedió al impuesto al activo de los tres años anteriores. Adicionalmente, dicho pago es recuperable en forma actualizada en la medida en que el ISR exceda al impuesto al activo en los 10 ejercicios siguientes.

En Guatemala existe el Impuesto Mínimo Alternativo ("IEMA") equivalente al 2.25% de los ingresos del año anterior o el 3.5% del total de los activos al inicio del año. El IEMA únicamente es pagado cuando excede el ISR del ejercicio. Si en algún año se efectuara un pago del IEMA, el monto pagado puede ser acreditado contra el exceso del ISR sobre el IEMA en el año siguiente. El 2 de febrero del 2004, este impuesto fue declarado inconstitucional en Guatemala, desconociéndose el efecto favorable que pudiese tener en la Compañía el IEMA pagado en los ejercicios anteriores.

En Nicaragua el impuesto al activo resulta de aplicar la tasa del 1% al total de los activos al final del año, únicamente es pagado cuando excede el ISR del ejercicio. Si en algún año se efectuara un pago de impuesto al activo, este pago será definitivo y no podrá ser acreditado contra el excedente del ISR en los años subsecuentes.

En Venezuela, el impuesto al activo resulta de aplicar la tasa del 1% al promedio neto entre los activos no monetarios ajustados por la inflación y los activos monetarios devaluados por la inflación. El impuesto al activo se paga únicamente por el monto en que exceda al ISR del ejercicio. El pago de este impuesto es recuperable en los próximos tres años.

En Colombia, el impuesto al activo resulta de aplicar la tasa del 6% al neto de los activos fiscales al inicio del año. El impuesto al activo únicamente es pagado cuando excede el ISR del ejercicio. Si en los años del 2001 o 2002 se efectuó un pago de impuesto al activo, el monto pagado puede ser acreditado contra el excedente del ISR sobre el impuesto al activo en los siguientes tres años. Si el pago fue efectuado en el 2003 el monto pagado puede ser acreditado en los próximos cinco años.

Las leyes fiscales en Argentina establecieron el Impuesto a las Ganancias Mínimas Presuntas ("IGMP") que resulta de aplicar el 1% sobre ciertos activos productivos y se paga únicamente por el monto en que exceda al ISR del ejercicio. El pago de este impuesto es acreditable contra el exceso del ISR sobre el IGMP en los próximos 10 años.

**c) PTU:**

La PTU es aplicable para México y Venezuela. En México se determina aplicando la tasa del 10% a la utilidad fiscal de cada una de las subsidiarias, excepto por considerar la depreciación histórica en lugar de la depreciación actualizada, la fluctuación cambiaria exigible y no considerar algunos de los otros efectos de la inflación. En Venezuela, se determina aplicando un 15% a la utilidad después de impuestos.

**d) ISR y PTU Diferidos:**

Las diferencias temporales que generaron pasivos (activos) por ISR diferido son las siguientes:

ISR Diferido		2003		2002
Reservas para cuentas incobrables	Ps.	(149)	Ps.	(100)
Inventarios		1,843		1,506
Pagos anticipados		127		58
Propiedades, planta y equipo		4,432		3,571
Inversión en acciones		175		11
Cargos diferidos		(188)		(131)
Plan de pensiones		(261)		(207)
Prima de antigüedad		(43)		(34)
Servicios médicos		(51)		(38)
Impuesto al activo por recuperar		(79)		(81)
Pérdidas fiscales por amortizar		(424)		(119)
Otras reservas		(1,541)		(261)
	Ps.	3,841	Ps.	4,175

Los cambios en el saldo de ISR diferido en el ejercicio son los siguientes:

		2003		2002
Saldo inicial	Ps.	4,175	Ps.	4,124
Saldo adquirido de Panamco		(934)		-
Ganancia por posición monetaria		27		20
Provisión del ejercicio		542		143
Cambio en la tasa impositiva de ISR		(68)		(137)
Resultado por tenencia de activos no monetarios		99		25
Saldo final	Ps.	3,841	Ps.	4,175

Al 31 de diciembre del 2003, no existen diferencias temporales significativas no recurrentes entre la utilidad neta del ejercicio y la utilidad fiscal gravable para PTU sobre las cuales se pueda presumir razonablemente que van a provocar un beneficio o un pasivo, por lo que no se registró provisión alguna por PTU diferida.

**e) Provisión de Impuestos sobre la Renta, al Activo y PTU:**

		2003		2002		2001
ISR causado	Ps.	2,484	Ps.	3,409	Ps.	2,850
Impuesto al Activo		46		35		29
ISR diferido		542		143		149
Cambio en la tasa impositiva de ISR		(68)		(137)		(262)
		3,004		3,450		2,766
PTU		374		322		303
PTU diferida		-		(8)		-
	Ps.	3,378	Ps.	3,764	Ps.	3,069

---

**f) Pérdidas Fiscales por Amortizar e Impuesto al Activo por Recuperar:**

Al 31 de diciembre del 2003, México, Venezuela y Brasil tenían pérdidas fiscales por amortizar y/o impuesto al activo por recuperar.

Las fechas en que expiran las pérdidas fiscales se presentan a continuación:

Año	Pérdidas fiscales por amortizar	Impuesto al activo por recuperar
2004	Ps. 1	Ps. 24
2005	434	41
2006	2	23
2007	24	6
2008	28	8
2009	20	2
2010	1,629	3
2011	43	5
2012	242	14
2013	915	19
	Ps. 3,338	Ps. 145

Debido a la incertidumbre en la realización de ciertas pérdidas fiscales, al 31 de diciembre del 2003 no se incluyó en la base del impuesto diferido un monto de Ps. 1,275.

**g) Conciliación de la Tasa Impositiva de México a la Tasa de Impuesto Efectiva Consolidada:**

	2003	2002	2001
Tasa impositiva de ISR en México	34%	35%	35%
Diferencia entre ganancia por posición monetaria y el ajuste por inflación fiscal	1	-	-
Gastos no deducibles	4	3	2
Deterioro del valor del crédito mercantil en Coca-Cola FEMSA			
Buenos Aires	-	2	-
Efecto por cambio en tasa	(1)	(1)	(3)
Otros	(1)	1	(1)
Tasa efectiva de ISR consolidada	37%	40%	33%

**Nota 23. Contingencias y Compromisos.**

**a) Juicios resueltos:**

- Durante el 2002 y 2003, Coca-Cola FEMSA inició una demanda de amparo con relación al Impuesto Especial sobre Producción y Servicios ("IEPS") sobre los inventarios de productos elaborados con alta fructuosa, así como al IEPS aplicable a refrescos dietéticos y agua mineral. En noviembre del 2003, se obtuvo una resolución favorable sobre el juicio del 2002, con lo cual se registró una cuenta por cobrar de Ps. 247, relativa a 2003 y 2002. Aún y cuando la Administración tiene una alta expectativa de que los pagos no serán realizados se contrató una fianza para garantizar el pago de IEPS del 2003 por Ps.85.

- 
- El 29 de abril del 2002, una subsidiaria de FEMSA Cerveza presentó una demanda en contra de algunas afiliadas de Labatt para evitar la integración de las marcas de cerveza de Beck's North America al portafolio de distribución de cerveza de Labatt-USA. La subsidiaria de FEMSA Cerveza obtuvo una orden judicial preliminar evitando la integración emitida por el tribunal de primera instancia. Las afiliadas de Labatt apelaron la decisión del tribunal que emitió la orden judicial. El 7 de agosto del 2003, la segunda instancia sostuvo la decisión emitida por el tribunal de distrito. El 10 de octubre del 2003, se obtuvo una restricción permanente de incluir las marcas de cerveza de Beck's North America, en el portafolio de Labatt.
  - En el ejercicio de 1998, con motivo de la actualización del ajuste por el incremento a la tenencia accionaria a las pérdidas fiscales de las compañías subsidiarias, se determinó un monto por recuperar de Ps. 161, del cual la autoridad fiscal negó su devolución. La Compañía interpuso contra esta resolución el medio de defensa correspondiente y el pasado 14 de julio del 2003, dicho juicio fue resuelto a favor de la Compañía.

**b) Juicios pendientes de resolución:**

- En los ejercicios de 1998 y 1999, derivado de los ajustes en el IMPAC consolidado por el incremento en la tenencia accionaria en las compañías subsidiarias, se determinó un saldo a favor por este concepto y se solicitó su devolución. Se obtuvo resolución desfavorable por parte de la autoridad fiscal, contra la cual la Compañía interpuso el medio de defensa correspondiente. Dado que en opinión de los abogados de la Compañía es probable que se obtenga una resolución favorable, la Compañía en 1999 registró una cuenta por cobrar con crédito a resultados. Al 31 de diciembre del 2003, la cuenta por cobrar asciende a Ps. 217 y se presentan en la cuenta de otros activos.
  - La SHCP determinó créditos fiscales a cargo de FEMSA Cerveza en relación con ventas de exportación a países de baja imposición fiscal, por los años de 1998 y 1999. A este respecto, se interpusieron los medios de defensa presentando la documentación correspondiente. A la fecha, las autoridades no han resuelto esta situación y los abogados de la Compañía consideran que es probable que se obtenga una resolución favorable.
  - Durante el 2000, la Comisión Federal de Competencia en México ("la Comisión") inició una investigación sobre las prácticas de venta de los embotelladores de Coca-Cola. En el 2002, la Comisión consideró que los embotelladores de Coca-Cola se involucraron en prácticas monopólicas en relación con los acuerdos de exclusividad y les ordenó a abstenerse de realizar acuerdos de exclusividad con detallistas, ante lo cual la Compañía, junto con otros embotelladores de Coca-Cola, apelaron esta decisión. La Compañía y sus asesores legales consideran que es probable que se obtenga una resolución favorable en contra de la Comisión.
  - Durante el 2001, la Comisión para Promover la Competencia en Costa Rica inició una investigación de las prácticas de venta de Coca-Cola y por supuestas prácticas monopólicas, así como el incremento en la participación en el mercado a través de contratos de exclusividad. La Compañía considera que el resultado de este asunto, no tendrá efectos adversos en los estados financieros consolidados.
  - En 1999 la Compañía en Venezuela fue notificada sobre ciertas demandas de carácter fiscal. Estas demandas tienen un monto aproximado de \$23. La Compañía tiene derechos de indemnización por parte de los anteriores dueños de Panamco y The Coca-Cola Company, por una parte sustancial de tales demandas. La Compañía considera que la decisión final no tendrá efectos adversos en los estados financieros consolidados.
-

- Desde el 2001, la Compañía en Venezuela tiene demandas de los anteriores distribuidores por un monto aproximado de \$31. La Compañía considera, basada en las decisiones emitidas por la Suprema Corte a este tipo de demandas y en análisis de cada caso en particular, que estas demandas no tiene las suficientes bases legales.
- Durante el 2001, un sindicato obrero de Colombia presentó una demanda contra de la Compañía y The Coca-Cola Company, ante la Corte Distrital de los Estados Unidos de América para el Distrito Sur del Estado de Florida, por la realización de acciones injustas en contra del sindicato y sus miembros, por un monto aproximado de \$500. La Compañía ha presentado una propuesta para descartar la demanda por falta de contenido y jurisdicción, dado que considera que ésta no tiene las suficientes bases legales. La Compañía ha recibido propuestas para resolver la demanda, pero no ha llegado a ningún acuerdo.
- Existen algunas contingencias fiscales de subsidiarias en el extranjero que han garantizado con activos algunos juicios.
- La Compañía también tiene otras contingencias negativas, por las cuales ha registrado reservas por aquellas que considere probable que el resultado será desfavorable. El detalle de tales contingencias no ha sido revelado, ya que la Compañía considera que revelarlas podría traer un impacto negativo en su posición legal.
- Otros procedimientos legales en contra o que involucran a la Compañía y sus subsidiarias están pendientes, los cuales son incidentales para la conducción de sus negocios. La Compañía considera que la resolución final de dichos procedimientos no tendrá efectos adversos en los estados financieros consolidados.

**c) Compromisos:**

Al 31 de diciembre del 2003, la Compañía tiene los siguientes compromisos contractuales:

- En dólares, para el arrendamiento de maquinaria y equipo de producción, equipo de distribución y equipo de cómputo.
- En pesos, para el arrendamiento de terrenos para la operación de FEMSA Comercio.

Los plazos de vencimiento son variables y se integran de la siguiente forma:

2004	\$	37	Ps.	437
2005		32		422
2006		25		408
2007		19		394
2008		14		381
2009		13		368
2010		12		353
2011 al 2020		12		2,227

El gasto por rentas de los contratos de arrendamiento puro cargado en resultados fue de aproximadamente Ps. 681, Ps. 481 y Ps. 462 para los ejercicios terminados el 31 de diciembre del 2003, 2002 y 2001, respectivamente.

---

**Nota 24. Información por Segmentos.**

La información relevante de las subsidiarias de FEMSA, que representan sus diferentes segmentos, se presenta a continuación:

**a) Por Unidad de Negocio**

<b>Ingresos Totales</b>	<b>2003</b>		<b>2002</b>		<b>2001</b>	
Coca-Cola FEMSA	Ps.	35,729	Ps.	18,668	Ps.	17,773
FEMSA Cerveza		21,924		21,642		21,529
FEMSA Empaques		7,352		6,862		6,840
FEMSA Comercio		16,601		13,247		11,160
Otros		3,843		3,559		3,176
Eliminaciones		(9,558)		(8,583)		(8,013)
	Ps.	75,891	Ps.	55,395	Ps.	52,465

<b>Utilidad de Operación</b>	<b>2003</b>		<b>2002</b>		<b>2001</b>	
Coca-Cola FEMSA	Ps.	6,710	Ps.	4,627	Ps.	4,057
FEMSA Cerveza (1)		3,586		3,687		3,458
FEMSA Empaques		988		941		890
FEMSA Comercio		694		506		309
Otros		1,951		1,099		890
Eliminaciones		(1,815)		(982)		(702)
	Ps.	12,114	Ps.	9,878	Ps.	8,902

<b>Depreciación</b>	<b>2003</b>		<b>2002</b>		<b>2001</b>	
Coca-Cola FEMSA	Ps.	1,480	Ps.	959	Ps.	987
FEMSA Cerveza		1,175		1,158		1,030
FEMSA Empaques		301		272		256
FEMSA Comercio		131		94		84
Otros		39		40		49
	Ps.	3,126	Ps.	2,523	Ps.	2,406

<b>Amortización y Otros Virtuales (2)</b>	<b>2003</b>		<b>2002</b>		<b>2001</b>	
Coca-Cola FEMSA	Ps.	531	Ps.	211	Ps.	149
FEMSA Cerveza		1,237		1,187		1,114
FEMSA Empaques		156		67		169
FEMSA Comercio		312		158		139
Otros		220		316		(88)
	Ps.	2,456	Ps.	1,939	Ps.	1,483

(1) Incluye el método de participación en compañías asociadas por Ps. 30, Ps. 87, Ps. 34, respectivamente.

(2) Excluye cargos virtuales de los activos y pasivos circulantes.

<b>Deterioro en el Valor de los Activos de Largo Plazo</b>	<b>2003</b>		<b>2002</b>		<b>2001</b>
Coca-Cola FEMSA	Ps. -	Ps.	457	Ps.	-
FEMSA Cerveza	<b>790</b>		168		145
	<b>Ps. 790</b>	Ps.	625	Ps.	145

<b>Gasto Financiero</b>	<b>2003</b>		<b>2002</b>		<b>2001</b>
Coca-Cola FEMSA	Ps. <b>1,551</b>	Ps.	348	Ps.	343
FEMSA Cerveza	<b>649</b>		323		323
FEMSA Empaques	<b>201</b>		261		454
FEMSA Comercio	<b>150</b>		107		104
Otros	<b>113</b>		94		95
Eliminaciones	<b>(124)</b>		(190)		(334)
	<b>Ps. 2,540</b>	Ps.	943	Ps.	985

<b>Producto Financiero</b>	<b>2003</b>		<b>2002</b>		<b>2001</b>
Coca-Cola FEMSA	Ps. <b>227</b>	Ps.	264	Ps.	288
FEMSA Cerveza	<b>210</b>		90		80
FEMSA Empaques	<b>21</b>		27		55
FEMSA Comercio	<b>57</b>		26		25
Otros	<b>304</b>		248		383
Eliminaciones	<b>(124)</b>		(190)		(334)
	<b>Ps. 695</b>	Ps.	465	Ps.	497

<b>ISR e Impuesto al Activo</b>	<b>2003</b>		<b>2002</b>		<b>2001</b>
Coca-Cola FEMSA	Ps. <b>1,436</b>	Ps.	1,776	Ps.	1,392
FEMSA Cerveza	<b>863</b>		1,204		918
FEMSA Empaques	<b>240</b>		135		242
FEMSA Comercio	<b>268</b>		175		130
Otros	<b>197</b>		160		84
	<b>Ps. 3,004</b>	Ps.	3,450	Ps.	2,766

<b>Inversiones en Activo Fijo</b>	<b>2003</b>		<b>2002</b>		<b>2001</b>
Coca-Cola FEMSA	Ps. <b>1,910</b>	Ps.	1,410	Ps.	1,000
FEMSA Cerveza	<b>3,246</b>		3,292		3,674
FEMSA Empaques	<b>376</b>		255		95
FEMSA Comercio	<b>1,210</b>		857		638
Otros	<b>47</b>		(34)		124
	<b>Ps. 6,789</b>	Ps.	5,780	Ps.	5,531

<b>Activos de Largo Plazo</b>		<b>2003</b>		<b>2002</b>
Coca-Cola FEMSA	<b>Ps.</b>	<b>53,346</b>	Ps.	8,722
FEMSA Cerveza		<b>20,910</b>		20,449
FEMSA Empaques		<b>4,427</b>		4,178
FEMSA Comercio		<b>3,870</b>		3,018
Otros		<b>9,811</b>		7,861
Eliminaciones		<b>(8,190)</b>		(6,020)
	<b>Ps.</b>	<b>84,174</b>	Ps.	38,208

<b>Total Activos</b>		<b>2003</b>		<b>2002</b>
Coca-Cola FEMSA	Ps.	61,420	Ps.	17,087
FEMSA Cerveza		28,936		29,546
FEMSA Empaques		7,168		6,485
FEMSA Comercio		6,137		5,602
Otros		16,632		12,579
Eliminaciones		(15,959)		(8,639)
	Ps.	104,334	Ps.	62,660

**b) Por Área Geográfica:**

<b>Ingresos Totales</b>		<b>2003</b>		<b>2002</b>		<b>2001</b>
México	<b>Ps.</b>	<b>64,185</b>	Ps.	53,571	Ps.	50,477
Argentina		<b>2,077</b>		1,824		1,988
Brasil		<b>2,797</b>		-		-
Venezuela		<b>2,544</b>		-		-
Colombia		<b>2,319</b>		-		-
Centroamérica (1)		<b>2,187</b>		-		-
Eliminaciones		<b>(218)</b>		-		-
	<b>Ps.</b>	<b>75,891</b>	Ps.	55,395	Ps.	52,465

<b>Inversiones en Activo Fijo</b>		<b>2003</b>		<b>2002</b>		<b>2001</b>
México	<b>Ps.</b>	<b>6,309</b>	Ps.	5,700	Ps.	5,498
Argentina		<b>105</b>		80		33
Brasil		<b>166</b>		-		-
Venezuela		<b>45</b>		-		-
Colombia		<b>1</b>		-		-
Centroamérica (1)		<b>163</b>		-		-
	<b>Ps.</b>	<b>6,789</b>	Ps.	5,780	Ps.	5,531

(1) Incluye Costa Rica, Guatemala, Nicaragua y Panamá.

<b>Activos de Largo Plazo</b>		<b>2003</b>	<b>2002</b>
México	<b>Ps.</b>	<b>77,134</b>	Ps. 37,749
Argentina		<b>1,226</b>	1,061
Brasil		<b>3,370</b>	-
Venezuela		<b>2,886</b>	-
Colombia		<b>4,866</b>	-
Centroamérica (1)		<b>4,762</b>	-
Eliminaciones		<b>(10,070)</b>	(602)
	<b>Ps.</b>	<b>84,174</b>	Ps. 38,208

<b>Total Activos</b>		<b>2003</b>	<b>2002</b>
México	<b>Ps.</b>	<b>95,715</b>	Ps. 61,837
Argentina		<b>1,631</b>	1,425
Brasil		<b>4,520</b>	-
Venezuela		<b>3,669</b>	-
Colombia		<b>6,688</b>	-
Centroamérica (1)		<b>5,656</b>	-
Eliminaciones		<b>(13,545)</b>	(602)
	<b>Ps.</b>	<b>104,334</b>	Ps. 62,660

(1) Incluye Costa Rica, Guatemala, Nicaragua y Panamá.

#### **Nota 25. Diferencias entre los PCGA Mexicanos y los US GAAP.**

Los estados financieros consolidados de la Compañía están preparados de acuerdo a PCGA mexicanos, los cuales difieren en ciertos aspectos importantes de los US GAAP. La Nota 26 presenta la conciliación entre PCGA mexicanos y los US GAAP de la utilidad neta mayoritaria, el capital contable mayoritario y la utilidad neta integral mayoritaria. Estas conciliaciones no incluyen la reversión de los efectos de la inflación requeridos por los PCGA mexicanos en el Boletín B-10 “Reconocimiento de los Efectos de la Inflación en la Información Financiera”.

La aplicación de este boletín a los estados financieros representa una medición integral de los efectos por cambios en el nivel general de precios en la economía mexicana, por lo que se considera una presentación más adecuada que la de los estados financieros preparados sobre bases históricas, tanto para efectos de los PCGA mexicanos como para US GAAP.

Las principales diferencias entre PCGA mexicanos y US GAAP, que tienen un efecto en los estados financieros consolidados de la Compañía, se describen a continuación:

##### **a) Actualización de los Estados Financieros de Ejercicios Anteriores:**

Como se explica en la Nota 5 a), de acuerdo a PCGA mexicanos, la información financiera de ejercicios anteriores de subsidiarias mexicanas se actualiza utilizando factores derivados de inflación y la información relativa a subsidiarias en el extranjero, se actualiza utilizando el índice de inflación del país de origen de la subsidiaria y posteriormente se convierte a pesos mexicanos utilizando el tipo de cambio de cierre del ejercicio.

---

Para US GAAP, la Compañía aplica las reglas emitidas por The Securities and Exchange Commission, de los Estados Unidos de América (“SEC”), las cuales requieren que la información financiera de ejercicios anteriores se actualice en unidades constantes de la moneda que se reporta. Para el caso de la Compañía es el peso mexicano, y las cifras de ejercicios anteriores se actualizan aplicando los factores de inflación.

Adicionalmente, los ajustes para conciliar a US GAAP de años anteriores, han sido actualizados con base en la metodología de la SEC.

**b) Diferencias de Clasificación:**

Algunas partidas requieren una clasificación diferente en el estado de situación financiera o en el estado de resultados bajo US GAAP. Esto incluye:

- Como se explica en la Nota 5 c), para efectos de PCGA mexicanos, los anticipos a proveedores se clasifican como inventarios. Para efectos de US GAAP son clasificados como pagos anticipados.
- El deterioro del crédito mercantil y otros activos de largo plazo, la ganancia o pérdida en la venta de activos fijos, las indemnizaciones y la PTU deben ser incluidos en los gastos de operación para efectos de US GAAP.

**c) Gastos Promocionales Diferidos:**

Como se explica en la Nota 5 d), para efectos de PCGA mexicanos, los gastos promocionales relativos al lanzamiento de nuevos productos o presentaciones se registran como pagos anticipados. Para efectos de US GAAP, todos los gastos promocionales se registran en resultados al momento en que se incurren.

**d) Gastos por Inicio de Actividades:**

Como se explica en la Nota 5 i), de acuerdo con PCGA mexicanos, los gastos por inicio de actividades se capitalizan y amortizan en resultados bajo el método de línea recta, a partir del inicio de operaciones. De acuerdo con US GAAP, estos gastos son aplicados a los resultados en la medida en que se incurren.

**e) Activos Intangibles y Crédito Mercantil:**

Como se explica en la Nota 5 i), bajo PCGA mexicanos, hasta el 2002 todos los activos intangibles se amortizaban en un plazo no mayor a 20 años. A partir del 1 de enero del 2003, el Boletín revisado C-8 “Activos Intangibles” entró en vigor y reconoce que ciertos activos intangibles de vida indefinida no deben ser amortizados. Bajo US GAAP, de acuerdo al nuevo Statement of Financial Accounting Standards (“SFAS”) No. 142, “Goodwill and Other Intangible Assets” (Crédito Mercantil y Otros Activos Intangibles), que entró en vigor el 1o. de enero del 2002, el crédito mercantil y los activos de vida indefinida no se amortizan pero son sujetos a una valuación periódica para determinar su valor razonable. De acuerdo a lo anterior, la amortización de activos intangibles fue eliminada para US GAAP en 2002 y en 2003 para PCGA mexicanos.

A continuación se presenta la conciliación entre la utilidad neta y la utilidad por acción bajo US GAAP previamente reportada y los importes ajustados excluyendo la amortización de los activos intangibles y crédito mercantil:

	Reportada		Amortización		Ajustada	
<b>2003:</b>						
Utilidad neta del ejercicio	Ps.	3,271	Ps.	-	Ps.	3,271
Utilidad neta por acción serie "B"		0.551		-		0.551
Utilidad neta por acción serie "D"		0.689		-		0.689
<b>2002:</b>						
Utilidad neta del ejercicio	Ps.	3,206	Ps.	-	Ps.	3,206
Utilidad neta por acción serie "B"		0.540		-		0.540
Utilidad neta por acción serie "D"		0.675		-		0.675
<b>2001:</b>						
Utilidad neta del ejercicio	Ps.	3,305	Ps.	466	Ps.	3,771
Utilidad neta por acción serie "B"		0.557		0.078		0.635
Utilidad neta por acción serie "D"		0.696		0.099		0.795

Como resultado de la adopción de este boletín, la Compañía realizó una valuación para determinar si existía deterioro en el valor del crédito mercantil. El resultado de dicha prueba fue que no se requería el reconocimiento de un ajuste al valor del crédito mercantil. La Compañía realiza pruebas anuales del valor del crédito mercantil, a menos que ocurran eventos o las circunstancias cambien, de tal forma que puedan reducir el valor de mercado de una unidad de negocio por debajo de su valor en libros. Como se menciona en la Nota 4, como resultado de cambios adversos importantes en la economía de Argentina durante el 2002, la Compañía reconoció el 1 de julio del 2002, un ajuste al crédito mercantil por la adquisición de Coca-Cola FEMSA Buenos Aires.

**f) Actualización de Maquinaria y Equipo de Importación:**

Como se explica en la Nota 5 g), de acuerdo con PCGA mexicanos, la maquinaria y el equipo de procedencia extranjera han sido actualizados mediante la aplicación de la tasa de inflación del país de origen y convertidos al tipo de cambio de cierre del ejercicio.

Para US GAAP, la Compañía aplica las reglas emitidas por la SEC, las cuales requieren que se actualice la maquinaria y el equipo, tanto de procedencia nacional como de procedencia extranjera, utilizando factores de inflación.

**g) Capitalización del Resultado Integral de Financiamiento:**

De acuerdo con PCGA mexicanos, es opcional capitalizar el costo integral de financiamiento (intereses, fluctuación cambiaria y posición monetaria) generado por créditos contratados para financiar proyectos de inversión y la Compañía ha elegido no capitalizar el costo integral de financiamiento.

De acuerdo con US GAAP, los intereses incurridos durante la construcción de los activos calificados se deben capitalizar como parte del costo de dichos activos. En la conciliación de la utilidad neta mayoritaria y el capital contable mayoritario entre PCGA mexicanos y US GAAP, se incluye una partida por este concepto, la cual se determina aplicando la tasa promedio ponderada de la deuda de la Compañía al saldo de inversiones en proceso. Adicionalmente, si el financiamiento es en pesos, al interés determinado bajo el procedimiento anterior se le deduce la ganancia o pérdida por posición monetaria asociada a dicha deuda.

**h) Instrumentos Financieros:**

De acuerdo con PCGA mexicanos, como se menciona en la Nota 5 q), a partir de enero del 2001 entró en vigor el Boletín C-2 "Instrumentos Financieros".

---

De acuerdo con US GAAP, a partir del 2001 entró en vigor el SFAS No. 133 “Accounting for Derivative Instruments and Hedging Activities” (Tratamiento Contable para Instrumentos Derivados y Actividades de Cobertura), el cual requiere el reconocimiento de todos los instrumentos financieros derivados en conjunto con la partida cubierta correspondiente a valor de mercado en el estado de situación financiera, ya sean activos o pasivos. El SFAS No. 133 requiere que los cambios en el valor de mercado de los instrumentos financieros derivados sean reconocidos en los resultados del ejercicio, o en los otros componentes de la utilidad integral, si los instrumentos financieros representan una cobertura de flujo de efectivo que califica como una cobertura contable.

La Compañía para efectos del SFAS No. 133 no designó como cobertura sus instrumentos financieros derivados. El efecto de la valuación de los instrumentos financieros derivados contratados antes del 31 de diciembre del 2000, se reconoció en el estado de resultados como cambio en política contable bajo US GAAP el 1 de enero del 2001.

De acuerdo con PCGA mexicanos, los contratos de precio de materias primas y contratos de forward para la compra de acciones contratados por la Compañía (ver Nota 18), han sido clasificados con fines de cobertura y por lo tanto valuados utilizando el mismo criterio de valuación aplicado al activo o pasivo cubierto, los cuales se registran en resultados al momento de ser consumidos o pagados. Sin embargo, bajo US GAAP éstos deben ser valuados a su valor de mercado reconociendo su correspondiente activo o pasivo. Excepto por los contratos swap de tasa de interés, la relación de cobertura de los instrumentos financieros no ha sido debidamente documentada como lo requiere US GAAP, por lo tanto se incluye una partida en conciliación por este concepto para ajustar la utilidad por la diferencia en el método de valuación.

Debido a que los contratos swap de tasa de interés han sido designados como coberturas efectivas de flujo de efectivo, los cambios en su valor razonable se reconocen directamente en el capital contable.

**i) ISR y PTU Diferidos:**

Para efectos de US GAAP, se aplican las reglas establecidas en el SFAS No. 109 “Accounting for Income Taxes” (Reconocimiento del Impuesto Sobre la Renta), las cuales difieren con respecto a PCGA mexicanos en lo siguiente:

- Bajo PCGA mexicanos, los impuestos diferidos se clasifican como no circulantes, mientras que bajo US GAAP se basa en la clasificación de los activos y pasivos que le dieron origen.
- Bajo PCGA mexicanos, los efectos de la inflación relacionados con partidas monetarias se reconocen en el resultado por posición monetaria. Bajo US GAAP, el saldo total de impuestos diferidos se clasifica como una partida no monetaria. Lo anterior no genera diferencia en la utilidad neta consolidada, únicamente afecta la presentación entre el resultado por posición monetaria y la provisión de impuestos diferidos.
- Bajo PCGA mexicanos, el cambio en la tasa de ISR (ver Nota 22 a) aprobado a principios del 2002, fue considerado en el cálculo del impuesto diferido al 31 de diciembre del 2001. Bajo US GAAP, un cambio en la tasa debe ser considerado en el cálculo del impuesto diferido hasta la fecha de promulgación, la cual fue el 1 de enero del 2002.
- Bajo PCGA mexicanos, la PTU diferida se calcula considerando sólo las diferencias temporales que surjan durante el ejercicio y se espera que se reviertan en un ejercicio determinado, mientras que bajo US GAAP se utiliza el método del pasivo, mismo que es aplicado para el cálculo del ISR diferido.

- Las diferencias en la actualización de las cifras de ejercicios anteriores, la amortización de los gastos por inicio de actividades, la actualización de maquinaria y equipo de importación, la capitalización del resultado integral de financiamiento, la valuación de los instrumentos financieros y el plan de pensiones mencionadas en la Nota 25 a), d), f), g), h) y j), generan una diferencia en el cálculo del ISR diferido bajo US GAAP en comparación con el presentado bajo PCGA mexicanos (ver Nota 22 d).

Conciliación del ISR Diferido		2003		2002
ISR diferido bajo PCGA mexicanos	<b>Ps.</b>	<b>3,841</b>	Ps.	4,175
Ajustes para US GAAP:				
Actualización de maquinaria y equipo de importación		72		394
Capitalización del resultado integral de financiamiento		159		172
Gastos por inicio de actividades		(38)		(30)
Plan de pensiones		16		23
Instrumentos financieros		(83)		(1)
Actualización de estados financieros de ejercicios anteriores		-		(28)
<b>Total de ajustes</b>		<b>126</b>		<b>530</b>
<b>ISR diferido bajo US GAAP</b>	<b>Ps.</b>	<b>3,967</b>	Ps.	<b>4,705</b>

El total de impuesto sobre la renta diferido bajo US GAAP, incluye la parte circulante correspondiente al 31 de diciembre del 2003 y 2002 de Ps. 1,649 y Ps. 1,464, respectivamente.

Los cambios en el saldo de ISR diferido en el ejercicio son los siguientes:

		2003		2002
Saldo inicial	<b>Ps.</b>	<b>4,705</b>	Ps.	5,255
Efecto por adquisición de Panamco		(934)		-
Instrumentos financieros		(127)		-
Provisión del ejercicio		246		(209)
Cambio en la tasa impositiva de ISR		(68)		(282)
Resultado por conversión		102		(69)
Ajuste por inflación		43		10
<b>Saldo final</b>	<b>Ps.</b>	<b>3,967</b>	Ps.	<b>4,705</b>

<b>Conciliación de la PTU Diferida</b>		<b>2003</b>		<b>2002</b>
PTU diferida bajo PCGA mexicanos	<b>Ps.</b>	-	Ps.	(8)
Ajustes para US GAAP:				
Reservas para cuentas incobrables		<b>(9)</b>		(29)
Inventarios		<b>502</b>		430
Pagos anticipados		<b>21</b>		10
Propiedades, planta y equipo		<b>1,292</b>		1,362
Capitalización del resultado integral de financiamiento		<b>41</b>		43
Cargos diferidos		<b>(34)</b>		3
Plan de pensiones		<b>(72)</b>		(54)
Prima de antigüedad		<b>(13)</b>		(10)
Servicios médicos		<b>(15)</b>		(11)
Otras reservas		<b>(111)</b>		(42)
<b>Total de ajustes</b>		<b>1,602</b>		1,702
PTU diferida bajo US GAAP	<b>Ps.</b>	<b>1,602</b>	Ps.	1,694

Los cambios en el saldo de la PTU diferida en el ejercicio son los siguientes:

		<b>2003</b>		<b>2002</b>
Saldo inicial	<b>Ps.</b>	<b>1,694</b>	Ps.	1,650
Efecto por adquisición de Panamco		<b>37</b>		-
Provisión del ejercicio		<b>(129)</b>		45
Ajuste por inflación		-		(1)
<b>Saldo final</b>	<b>Ps.</b>	<b>1,602</b>	Ps.	1,694

**j) Plan de Pensiones:**

De acuerdo con PCGA mexicanos, las obligaciones laborales se determinan mediante cálculos actuariales de acuerdo con el Boletín D-3 "Obligaciones Laborales", el cual es esencialmente igual al SFAS No. 87 "Employers' Accounting for Pensions" (Reconocimiento de las Pensiones por Parte de los Patrones) de los US GAAP, excepto por el año inicial de aplicación de dichos boletines. Lo anterior genera una diferencia en el monto de obligaciones laborales por servicios pasados pendientes de amortizar y en el gasto de amortización del ejercicio.

Bajo PCGA mexicanos y US GAAP, no existen diferencias en el pasivo por prima de antigüedad ni servicios médicos posteriores al retiro.

La Compañía prepara un estudio del costo de sus obligaciones laborales de acuerdo con US GAAP basado en cálculos actuariales, considerando los mismos supuestos que se utilizaron para determinar los cálculos bajo PCGA mexicanos (ver Nota 15).

A continuación se presentan las integraciones correspondientes al plan de pensiones y jubilaciones de acuerdo con el SFAS No. 87:

Costo Neto del Ejercicio	2003	2002	2001
Costo laboral	Ps. 87	Ps. 75	Ps. 66
Costo financiero	160	134	122
Rendimiento de los fondos del plan de pensiones	(103)	(97)	(95)
Amortización de servicios pasados y variaciones actuariales	37	33	37
Costo de pensiones neto bajo US GAAP	181	145	130
Costo de pensiones neto bajo PCGA mexicanos	163	129	104
Costo adicional bajo US GAAP	Ps. 18	Ps. 16	Ps. 26

Pasivo del Plan de Pensiones y Jubilaciones	2003	2002
Obligaciones por beneficios proyectados	Ps. 3,278	Ps. 2,589
Fondos del plan de pensiones a valor de mercado	(1,671)	(1,644)
Obligaciones por beneficios proyectados sin fondear	1,607	945
Obligaciones por servicios pasados por amortizar	(648)	(403)
Total pasivo bajo US GAAP	959	542
Total pasivo bajo PCGA mexicanos	1,006	609
Pasivo a cancelar bajo US GAAP	Ps. (47)	Ps. (67)

Cambios en las Obligaciones por Beneficios Proyectados	2003	2002
Obligaciones al inicio del ejercicio	Ps. 2,589	Ps. 2,321
Efecto por la adquisición de Panamco	447	-
Costo laboral	87	75
Costo financiero	160	134
Pérdida actuarial	182	174
Retiros de los fondos del plan de pensiones	(187)	(115)
Obligaciones al final del ejercicio	Ps. 3,278	Ps. 2,589

Cambios en los Fondos del Plan de Pensiones	2003	2002
Saldo al inicio del ejercicio	Ps. 1,644	Ps. 1,620
Efecto por la adquisición Panamco	164	-
Rendimientos de los activos del plan	103	97
Utilidad (pérdida) actuarial	(136)	(23)
Aportaciones al fondo	83	65
Retiros de los fondos del plan de pensiones	(187)	(115)
Saldo al final del ejercicio	Ps. 1,671	Ps. 1,644

**k) Interés Minoritario:**

De acuerdo con PCGA mexicanos, el interés minoritario de las subsidiarias consolidadas se presenta en el estado de situación financiera consolidado en un renglón por separado en el capital contable.

De acuerdo con US GAAP, esta partida debe ser excluida del capital contable consolidado. Adicionalmente, en el estado de resultados, el interés minoritario de las subsidiarias consolidadas se excluye de la utilidad neta consolidada.

Cada una de las partidas en conciliación mostradas en la Nota 26 a) y b) fueron calculadas sobre bases consolidadas, por lo que el efecto correspondiente al interés minoritario de estas partidas se presentan en un renglón por separado, para obtener la utilidad neta y el capital contable bajo US GAAP.

El efecto correspondiente al interés minoritario se integra a continuación:

<b>Estado de Resultados</b>	<b>2003</b>	<b>2002</b>	<b>2001</b>
Actualización de maquinaria y equipo de importación	Ps. 4	Ps. 19	Ps. 13
Capitalización del resultado integral de financiamiento	13	10	-
Instrumentos financieros	(33)	10	-
ISR diferido	(64)	(107)	42
PTU diferida	(19)	49	32
Crédito mercantil	-	(19)	-
Plan de pensiones	2	3	3
Gastos promocionales diferidos	54	5	-
	<b>Ps. (43)</b>	<b>Ps. (30)</b>	<b>Ps. 90</b>

<b>Capital Contable</b>	<b>2003</b>	<b>2002</b>
Actualización de maquinaria y equipo de importación	Ps. 61	Ps. (221)
Capitalización del resultado integral de financiamiento	(156)	(165)
Instrumentos financieros	68	12
ISR diferido	(10)	131
PTU diferida	484	462
Crédito mercantil	(21)	(19)
Plan de pensiones	(3)	(4)
Gastos promocionales diferidos	60	5
	<b>Ps. 483</b>	<b>Ps. 201</b>

**l) Adquisición del Interés Minoritario:**

De acuerdo con PCGA mexicanos, se aplicó la teoría de la entidad para la adquisición del interés minoritario a través de una oferta de intercambio en mayo de 1998, por lo que no se generó crédito mercantil y el diferencial entre el valor en libros de las acciones y las acciones de FEMSA intercambiadas, se registró como una prima en suscripción de acciones. Los gastos identificados en esta operación de compra se registraron en la cuenta de otros gastos.

De acuerdo con US GAAP, para la adquisición del interés minoritario se aplicó el método de compra, que consiste en determinar el costo de adquisición del interés minoritario adquirido y el crédito mercantil, utilizando el valor de mercado de las acciones recibidas por FEMSA en la oferta de intercambio. Este crédito mercantil hasta diciembre del 2001 se amortizaba en un periodo de 40 años y a partir del 2002 de acuerdo con el SFAS No. 142 (ver Nota 25 e), el crédito mercantil no se amortiza. Los gastos identificados en la compra del interés minoritario son considerados como parte del crédito mercantil.

Adicionalmente, el SFAS No. 142 requiere que se asigne el crédito mercantil a cada uno de los segmentos operativos. A continuación se presenta la asignación del crédito mercantil generado por la adquisición del interés minoritario mencionado anteriormente:

FEMSA Cerveza	Ps. 7,945
Coca-Cola FEMSA	4,051
FEMSA Empaques	1,954
FEMSA Comercio	925
	Ps. 14,875

**m) Flujo de Efectivo:**

De acuerdo con PCGA mexicanos, la Compañía presenta el estado consolidado de cambios en la situación financiera, siguiendo los lineamientos del Boletín B-12, “Estado de Cambios en la Situación Financiera”, el cual presenta la generación y aplicación de recursos por las diferencias en pesos constantes entre saldos iniciales y finales del estado de situación financiera. El Boletín B-12 considera que las utilidades y pérdidas por posición monetaria y fluctuación cambiaria son desembolsos de efectivo para la determinación de los recursos generados por las operaciones.

De acuerdo con US GAAP, se aplica el SFAS No. 95 “Statement of Cash Flows” (Estado de Flujo de Efectivo), el cual se presenta excluyendo los efectos de inflación (ver Nota 25 n).

**n) Información Financiera Condensada bajo US GAAP:**

<b>Estados Consolidados de Situación Financiera</b>	<b>2003</b>	<b>2002</b>
Activo circulante	Ps. 19,999	Ps. 24,434
Propiedades, planta y equipo	42,884	32,663
Otros activos	56,613	21,591
<b>Total activos</b>	<b>119,496</b>	<b>78,688</b>
Pasivo circulante	19,220	14,142
Pasivo a largo plazo	35,160	11,308
Otros pasivos	5,789	5,019
<b>Total pasivo</b>	<b>60,169</b>	<b>30,469</b>
Interés minoritario en subsidiarias consolidadas	17,215	9,986
Capital contable	42,112	38,233
<b>Total pasivo y capital contable</b>	<b>Ps. 119,496</b>	<b>Ps. 78,688</b>

<b>Estados Consolidados de Resultados</b>	<b>2003</b>	<b>2002</b>	<b>2001</b>
Ingresos totales	<b>Ps. 75,891</b>	Ps. 55,048	Ps. 54,815
Utilidad de operación	<b>11,672</b>	8,810	8,167
Utilidad antes de impuestos	<b>7,705</b>	8,045	7,745
Impuestos sobre la renta y al activo	<b>2,826</b>	2,963	2,741
Utilidad neta antes del cambio en política contable	<b>4,879</b>	5,082	5,004
Cambio en política contable	-	-	(54)
Utilidad neta antes del interés minoritario	<b>4,879</b>	5,082	4,950
Interés minoritario de subsidiarias consolidadas	<b>1,608</b>	1,876	1,645
Utilidad neta del ejercicio	<b>3,271</b>	3,206	3,305
Resultado por conversión	<b>(52)</b>	(388)	(459)
Resultado por tenencia de activos no monetarios	<b>(259)</b>	(463)	(919)
Instrumentos financieros	<b>(386)</b>	-	-
Otros componentes de la utilidad integral	<b>(697)</b>	(851)	(1,378)
Utilidad integral	<b>Ps. 2,574</b>	Ps. 2,355	Ps. 1,927
Utilidad neta por acción Serie "B" (pesos constantes):			
Antes del cambio en política contable	<b>Ps. 0.551</b>	Ps. 0.540	Ps. 0.552
Después del cambio en política contable	<b>0.551</b>	0.540	0.557
Utilidad neta por acción Serie "D" (pesos constantes):			
Antes del cambio en política contable	<b>0.689</b>	0.675	0.686
Después del cambio en política contable	<b>0.689</b>	0.675	0.696

<b>Flujos de Efectivo Consolidados (1)</b>	<b>2003</b>	<b>2002</b>	<b>2001</b>
Utilidad neta consolidada	Ps. 4,879	Ps. 4,726	Ps. 4,372
Cargos virtuales	5,565	4,128	4,321
<b>Flujo bruto de operación</b>	<b>10,444</b>	<b>8,854</b>	<b>8,693</b>
Inversión en capital de trabajo	(1,350)	355	(107)
Impuestos por recuperar, neto	(238)	(225)	641
Intereses por pagar	119	(1)	(36)
Obligaciones laborales	(54)	(101)	(87)
<b>Flujo neto de operación</b>	<b>8,921</b>	<b>8,882</b>	<b>9,104</b>
Inversión en:			
Acciones	(66)	(3)	77
Propiedades, planta y equipo	(7,173)	(5,299)	(4,658)
Adquisición de Panamco	(22,313)	-	-
Otros activos	(165)	(97)	71
<b>Flujo neto utilizado en actividades de inversión</b>	<b>(29,717)</b>	<b>(5,399)</b>	<b>(4,510)</b>
Préstamos bancarios	13,686	4,493	10
Capital Social	-	-	(6)
Dividendos decretados y pagados	(1,043)	(1,095)	(1,101)
Otras partidas financieras	643	480	(291)
<b>Flujo neto utilizado en actividades de financiamiento</b>	<b>13,286</b>	<b>3,878</b>	<b>(1,388)</b>
Efecto cambiario en efectivo	-	54	(25)
Variación en efectivo y valores de realización inmediata	(7,510)	7,415	3,181
Saldo de efectivo de Panamco	633	-	-
Saldo inicial de efectivo y valores de realización inmediata	14,610	7,195	4,014
<b>Saldo final de efectivo y valores de realización inmediata</b>	<b>Ps. 7,733</b>	<b>Ps. 14,610</b>	<b>Ps. 7,195</b>
Información complementaria del flujo de efectivo:			
Intereses pagados	Ps. 1,647	Ps. 364	Ps. 418
ISR e Impuesto al activo pagados	2,995	3,629	2,007

Expresado en pesos mexicanos históricos

<b>Estados Consolidados de Variaciones en las Cuentas del Capital Contable</b>	<b>2003</b>	<b>2002</b>
Capital contable al inicio del ejercicio	Ps. 38,233	Ps. 36,597
Dividendos decretados y pagados	(408)	(719)
Aportación de capital de The Coca-Cola Company	1,713	-
Instrumentos financieros	(386)	-
Resultado acumulado por conversión	(52)	(388)
Resultado por tenencia de activos no monetarios	(259)	(463)
Utilidad neta del ejercicio	3,271	3,206
<b>Capital contable al cierre del ejercicio</b>	<b>Ps. 42,112</b>	<b>Ps. 38,233</b>

---

**Nota 26. Conciliación entre PCGA Mexicanos y US GAAP.****a) Conciliación de la Utilidad Neta del Ejercicio:**

---

	<b>2003</b>		2002		2001
Utilidad neta mayoritaria bajo PCGA mexicanos	<b>Ps. 3,093</b>	Ps.	2,947	Ps.	3,547
Ajustes para US GAAP:					
Actualización de los estados financieros de ejercicios anteriores (ver Nota 25 a)	-		3		158
Gastos promocionales diferidos (ver Nota 25 c)	<b>(101)</b>		(10)		-
Gastos por inicio de actividades (ver Nota 25 d)	<b>(27)</b>		(24)		(18)
Activos intangibles y crédito mercantil (ver Nota 25 e)	<b>14</b>		-		-
Actualización de maquinaria y equipo de importación (ver Nota 25 f)	<b>(73)</b>		(117)		(101)
Capitalización del resultado integral de financiamiento (ver Nota 25 g)	<b>(24)</b>		(40)		(11)
Instrumentos financieros (ver Nota 25 h)	<b>136</b>		(2)		-
ISR diferido (ver Nota 25 i)	<b>178</b>		491		65
PTU diferida (ver Nota 25 i)	<b>137</b>		(53)		3
Plan de pensiones (ver Nota 25 j)	<b>(18)</b>		(16)		(26)
Interés minoritario (ver Nota 25 k)	<b>(43)</b>		(30)		90
Adquisición del interés minoritario (ver Nota 25 l)	-		57		(402)
<b>Total de ajustes</b>	<b>179</b>		259		(242)
Utilidad neta bajo US GAAP	<b>Ps. 3,271</b>	Ps.	3,206	Ps.	3,305

---

La posición monetaria de los ajustes a la utilidad neta bajo US GAAP se incluye en cada uno de los conceptos de ajuste, excepto la capitalización del resultado integral de financiamiento, los activos intangibles y crédito mercantil, y el pasivo del plan de pensiones, las cuales son partidas no monetarias.

---

**b) Conciliación del Capital Contable:**

---

	<b>2003</b>	2002
Capital contable mayoritario bajo PCGA mexicanos	<b>Ps. 28,400</b>	Ps. 24,024
Ajustes para US GAAP:		
Actualización de los estados financieros de ejercicios anteriores (ver Nota 25 a)	-	(122)
Gastos promocionales diferidos (ver Nota 25 c)	<b>(111)</b>	(10)
Gastos por inicio de actividades (ver Nota 25 d)	<b>(114)</b>	(87)
Activos intangibles y crédito mercantil (ver Nota 25 e)	<b>71</b>	57
Actualización de maquinaria y equipo de importación (ver Nota 25 f)	<b>223</b>	1,220
Capitalización del resultado integral de financiamiento (ver Nota 25 g)	<b>482</b>	506
Instrumentos financieros (ver Nota 25 h)	<b>(252)</b>	(2)
ISR diferido (ver Nota 25 i)	<b>(126)</b>	(530)
PTU diferida (ver Nota 25 i)	<b>(1,602)</b>	(1,702)
Plan de pensiones (ver Nota 25 j)	<b>47</b>	67
Interés minoritario (ver Nota 25 k)	<b>483</b>	201
Adquisición del interés minoritario (ver Nota 25 l)	<b>14,611</b>	14,611
Total de ajustes	<b>Ps. 13,712</b>	Ps. 14,209
Capital contable bajo US GAAP	<b>Ps. 42,112</b>	Ps. 38,233

---

**c) Conciliación de la Utilidad Neta Integral:**

---

	<b>2003</b>	2002	2001
Utilidad integral mayoritaria bajo PCGA mexicanos	<b>Ps. 3,071</b>	Ps. 2,619	Ps. 2,999
Ajustes para US GAAP:			
Utilidad neta del ejercicio (ver Nota 26 a)	<b>179</b>	259	(242)
Instrumentos financieros	<b>(386)</b>	-	-
Resultado por conversión	<b>123</b>	(370)	(520)
Resultado por tenencia de activos no monetarios	<b>(413)</b>	(153)	(310)
Utilidad integral bajo US GAAP	<b>Ps. 2,574</b>	Ps. 2,355	Ps. 1,927

---

---

**Nota 27. Impacto Futuro de Nuevos Pronunciamientos Contables.**

**a) En los PCGA Mexicanos:**

**Boletín C-15, “Deterioro en el Valor de los Activos de Larga Duración y su Disposición” (“C-15”):**

En marzo del 2003, el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (“IMCP”) emitió el Boletín C-15, de aplicación obligatoria a partir del 2004, aunque se recomienda su aplicación anticipada. El C-15 establece, entre otros aspectos, nuevas reglas para el cálculo y reconocimiento de pérdidas por deterioro de estos activos y su reversión. Para calcular la pérdida por deterioro, se debe determinar el valor de recuperación que ahora se define como el mayor entre el precio neto de venta de una unidad generadora de efectivo y su valor de uso, que es el valor presente de los flujos netos de efectivo proyectados, utilizando una tasa apropiada de descuento. En las disposiciones anteriores utilizaban flujos netos de efectivo proyectados sin requerir que dichos flujos fueran descontados. La Compañía estima que la aplicación de este nuevo pronunciamiento no tendrá un impacto significativo en su posición financiera ni en sus resultados.

**Boletín C-12, “Instrumentos Financieros con Características de Pasivo, de Capital o de Ambos” (“C-12”):**

En abril de 2003, el IMCP emitió el Boletín C-12, de aplicación obligatoria a partir del 2004, aunque se recomienda su aplicación anticipada. El C-12 establece las diferencias básicas entre pasivo y capital, así como las reglas para identificar, clasificar y registrar en el reconocimiento inicial, los componentes de pasivo y de capital de los instrumentos financieros combinados. Este pronunciamiento es similar al SFAS No.150 “Accounting for Certain Financial Instruments with characteristics of both Liabilities and Equity” (Registro de ciertos Instrumentos Financieros con Características de Pasivos y Capital) de los US GAAP. La Compañía considera que este nuevo pronunciamiento no tiene un impacto significativo en su posición financiera ni en sus resultados.

**b) En los US GAAP:**

**SFAS No 149, “Amendment of Statement 133 on Derivative Instruments and Hedging Activities”(Modificación del SFAS 133 en Instrumentos Derivados y Actividades de Cobertura) (“SFAS No.149”):**

En abril del 2003, el FASB emitió el SFAS No. 149, el cual modifica y aclara el tratamiento contable y los reportes para instrumentos derivados, incluyendo ciertos instrumentos derivados incluidos en otros contratos y para actividades de cobertura bajo SFAS No. 133. Los cambios en este pronunciamiento mejoran los reportes financieros, al requerir que el tratamiento contable para los contratos con características comparables, sea similar. Este nuevo pronunciamiento fue efectivo para contratos que sean celebrados o modificados después del 30 de junio del 2003, excepto por lo que se menciona en el párrafo siguiente y para relaciones de cobertura designadas después del 30 de junio del 2003. Adicionalmente, excepto lo que se menciona en el párrafo siguiente, todas las provisiones de este pronunciamiento deberán ser aplicadas anticipadamente.

Las provisiones de esta norma que se refiere a las implementaciones del SFAS No. 133 que han sido efectivas para los trimestres que comienzan antes del 15 de junio del 2003, deberán continuar aplicándose de acuerdo con sus respectivas fechas efectivas. La Compañía estima que la aplicación de este nuevo pronunciamiento no tendrá un impacto significativo en su posición financiera ni en sus resultados.

---

**FASB Interpretation No. 46, “Consolidation of Variable Interest Entities” (Consolidación de Entidades de Interés Variable) (“FIN No. 46”):**

En enero del 2003, el FASB emitió el FIN No.46, el cual aclara la aplicación del Accounting Research Bulletin (“ARB”) No. 51, “Consolidated Financial Statements” (Estados Financieros Consolidados), en ciertas entidades en donde los accionistas no tienen el control financiero o no tienen suficiente capital en riesgo para financiar sus actividades sin apoyo financiero adicional de otras entidades. El FIN No. 46 surtió efecto inmediato para todos los intereses variables poseídos por la Compañía en una entidad de interés variable creada después del 31 de enero del 2003. La Compañía está obligada a aplicar las estipulaciones del FIN No. 46 en el 2004, en todas las entidades creadas antes del 1 de febrero del 2003 en las cuales se tenga participaciones variables. Actualmente, la Compañía no posee ninguna variable en entidades de interés variable.

**Nota 28. Información Complementaria Pro forma no Auditada.**

Se presenta información financiera pro forma no auditada del estado de resultados para los años 2003 y 2002, como si la adquisición de Panamco hubiera ocurrido el 1° de enero de cada año presentado y se preparó solo para efectos comparativos. La información fue preparada de acuerdo con PCGA Mexicanos consecuentemente incluye los efectos de la inflación. Los ajustes pro forma que se incluyen son para conformar con políticas contables de la Compañía, tales como tasas de depreciación de activos fijos, tratamiento contable de envases y cajas, vida útil de los refrigeradores, así como el reconocimiento del costo integral de financiamiento relativo al pasivo adicional contratado para la adquisición de Panamco. Adicionalmente, se incluyó el efecto fiscal correspondiente de todos los ajustes anteriores.

Los ajustes pro forma no incluyen eficiencias operativas y ahorros en costos que la Compañía considera se pudieran haber logrado si la adquisición se hubiera realizado a principios de los años presentados.

	2003	2002
Ventas netas	Ps. 83,821	Ps. 80,628
Ingresos totales	84,168	80,951
Utilidad neta	5,091	5,661
Utilidad neta mayoritaria	3,291	3,345
Utilidad neta minoritaria	1,800	2,316
Utilidad por acción (pesos)	1.202	1.222

Los resultados pro forma no necesariamente reflejan los resultados de las operaciones de los años presentados, si la adquisición de Panamco hubiese ocurrido al principio de los años presentados.

## **DICTAMEN DE LOS AUDITORES INDEPENDIENTES**

**A los Accionistas de  
Femsa Comercio, S.A. de C.V.**

Hemos examinado los estados de situación financiera consolidados de **Femsa Comercio, S.A. de C.V. y Subsidiarias**, al 31 de diciembre de 2003 y 2002, y los estados consolidados de resultados, de variaciones en las cuentas del capital contable y de cambios en la situación financiera que les son relativos, por los años que terminaron en esas fechas. Dichos estados financieros son responsabilidad de la administración de la Compañía. Nuestra responsabilidad consiste en expresar una opinión sobre los mismos con base en nuestras auditorías.

Nuestros exámenes fueron realizados de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas en México y en los Estados Unidos de América, las cuales requieren que la auditoría sea planeada y realizada de tal manera que permita obtener una seguridad razonable de que los estados financieros no contienen errores importantes, y de que están preparados de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados. La auditoría consiste en el examen, con base en pruebas selectivas, de la evidencia que soporta las cifras y revelaciones de los estados financieros; asimismo, incluye la evaluación de los principios de contabilidad utilizados, de las estimaciones significativas efectuadas por la administración y de la presentación de los estados financieros tomados en su conjunto. Consideramos que nuestros exámenes 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 consolidada de **Femsa Comercio, S.A. de C.V. y Subsidiarias**, al 31 de diciembre de 2003 y 2002, los resultados consolidados de sus operaciones, las variaciones en las cuentas del capital contable y los cambios en su situación financiera consolidada por los años que terminaron en esas fechas, de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados en México, los cuales varían en ciertos aspectos de los principios de contabilidad generalmente aceptados en los Estados Unidos de América como se explica en la Nota 20.

Como se menciona en la Nota 4 o) de los estados financieros antes citados, a partir del 1 de enero de 2003, la Compañía adoptó las disposiciones contenidas en los Boletín C-8 y C-9 “Activos intangibles” y “Pasivo, Provisiones, Activos y Pasivos Contingentes y Compromisos”, respectivamente, emitidos por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C. con los efectos descritos en la misma nota.

**Mancera, S. C.  
Integrante de  
Ernst & Young Global**

A handwritten signature in black ink, enclosed within a large, hand-drawn oval. The signature is stylized and appears to read 'Roberto Rodríguez Castañeda'.

**C.P.C. Roberto Rodríguez Castañeda**

San Pedro Garza García, N.L.  
Enero 28 de 2004

## DICTAMEN DE LOS AUDITORES INDEPENDIENTES

**A los Accionistas de  
Femsa Empaques, S.A. de C.V.**

Hemos examinado el estado de situación financiera consolidado de **Femsa Empaques, S.A. de C.V. y Subsidiarias**, al 31 de diciembre de 2003 y los estados consolidados de resultados, de variaciones en las cuentas del capital contable y de cambios en la situación financiera que les son relativos, por el año que terminó en esa fecha. Dichos estados financieros son responsabilidad de la administración de la Compañía. Nuestra responsabilidad consiste en expresar una opinión sobre los mismos con base en nuestra auditoría. Los estados financieros consolidados por el ejercicio 2002, fueron dictaminados por otro auditor, quien emitió su dictamen sin salvedades, el 29 de enero de 2003.

Nuestro examen fue realizado de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas en México y en los Estados Unidos de América, las cuales requieren que la auditoría sea planeada y realizada de tal manera que permita obtener una seguridad razonable de que los estados financieros no contienen errores importantes, y de que están preparados de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados en México. La auditoría consiste en el examen, con base en pruebas selectivas, de la evidencia que soporta las cifras y revelaciones de los estados financieros; asimismo, incluye la evaluación de los principios de contabilidad utilizados, de las estimaciones significativas efectuadas por la administración y de la presentación de los estados financieros tomados en su conjunto. Consideramos que nuestro examen proporciona 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 consolidada de **Femsa Empaques, S.A. de C.V. y Subsidiarias**, al 31 de diciembre de 2003, los resultados consolidados de sus operaciones, las variaciones en las cuentas del capital contable y los cambios en su situación financiera consolidada por el año que terminó en esa fecha, de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados en México, los cuales varían en ciertos aspectos de los principios de contabilidad generalmente aceptados en los Estados Unidos de América como se explica en la Nota 20.

**Mancera, S. C.  
Integrante de  
Ernst & Young Global**



**C.P.C. Victor Soulé García**