



**Comisión Nacional Bancaria y de Valores
Vicepresidencia de Supervisión Bursátil**

Insurgentes Sur 1971, Torre Sur,
Col. Guadalupe Inn
01020 México, D.F.

Informe Anual que se presenta de acuerdo con la Circular 11-33
Expedida por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, correspondiente al ejercicio fiscal
terminado el 31 de diciembre del 2001 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 2001 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 e Intermediarios.

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 e Intermediarios no implica
certificación sobre la bondad del valor o la solvencia del emisor"**

CONTENIDO

Página

CAPÍTULO 1. INFORMACIÓN GENERAL	2
Glosario de Términos y Definiciones.....	2
Resumen de Información Financiera.....	4
Factores de Riesgo	7
Otros Valores Inscritos en el RNVI.....	18
CAPÍTULO 2. LA COMPAÑÍA	19
Antecedentes	19
Estructura Corporativa	23
FEMSA Cerveza	26
Coca-Cola FEMSA	42
FEMSA Comercio.....	63
FEMSA Empaques.....	68
Logística.....	80
Perfil Corporativo	82
FEMSA Servicios	82
Descripción de Propiedad, Planta y Equipo	83
Inversiones y Desinversiones en Activo Fijo	85
Asuntos Regulatorios	87
Procedimientos Legales.....	89
Dividendos	91
CAPÍTULO 3. COMENTARIO Y ANÁLISIS DE LA ADMINISTRACIÓN SOBRE RESULTADOS.....	92
Resumen de Resultados.....	92
Apalancamiento operativo.....	94
Resultados de las Operaciones	95
Liquidez y Recursos de Capital	105
Plan para la Venta de Ciertos Activos Fijos	110
CAPÍTULO 4. ADMINISTRACIÓN	111
Consejeros	111
Comisario	117
Ejecutivos	118
Remuneración de los Consejeros y Ejecutivos.....	121
Prácticas Corporativas del Consejo de Administración.....	123
Empleados	124
Principales Accionistas.....	126
Transacciones con Partes Relacionadas	128
Auditores	129
Estatutos Sociales	129
Impuestos	134
Principales Contratos.....	137
CAPÍTULO 5. MERCADO ACCIONARIO	146
Estructura Accionaria	146
Mercados de Cotización	146
Operaciones en la Bolsa Mexicana de Valores	146
Historial de Precios	147
CAPÍTULO 6. ANEXOS.....	150
Estados Financieros Dictaminados.....	150
Carta de responsabilidad	150

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. (“FEMSA”) y, excepto que el texto lo indique de otra forma, nuestras subsidiarias en forma consolidada.

Somos una compañía de bebidas integrada constituida de acuerdo con las leyes de los Estados Unidos Mexicanos (“México”). Somos una compañía tenedora cuyo activo principal es el 99.99% del Grupo Industrial Emprex, S.A. de C.V. (“Emprex”), quien a su vez es una compañía tenedora constituida de acuerdo con las leyes de México.

Los términos “dólar”, “dólares”, “US\$” ó “\$” se refieren a la moneda de curso legal de los Estados Unidos de América. Los términos “pesos” o “Ps.” se refieren a la moneda de curso legal de México. Los términos “pesos argentinos” o “PA.” se refieren a la moneda de curso legal de la República Argentina (“Argentina”).

El término “cerveza” como se utiliza en este Informe Anual se refiere en general a bebidas alcohólicas fermentadas, fabricadas con malta y saborizadas con lúpulos. El término “hectolitro” equivale a 100 litros o aproximadamente a 26.4 galones estadounidenses.

La información per cápita, los segmentos de productos, los datos de precios relativos y empaques contenidos en este Informe Anual con respecto a FEMSA Cerveza, S.A. de C.V. (“FEMSA Cerveza”), nuestra subsidiaria indirecta en un 70%, dedicada a la producción, distribución y comercialización de cerveza, fue calculada en base a estadísticas acumuladas y ciertos supuestos efectuados por FEMSA Cerveza. Las cifras de volumen de FEMSA Cerveza contenidas en este Informe Anual se refieren al “volumen de ventas” facturado. El volumen de ventas facturado representa los hectolitros de cerveza vendidos por las cervecerías de FEMSA Cerveza a distribuidores terceros y los vendidos por distribuidores propios a detallistas.

La información per cápita, los segmentos de producto, la información de precios relativos y empaques contenidos en este Informe Anual con respecto a Coca-Cola FEMSA, S.A. de C.V. (“Coca-Cola FEMSA”), subsidiaria indirecta en un 51%, dedica a la producción, distribución y comercialización de refrescos, fue calculado en base a estadísticas acumuladas y ciertos supuestos efectuados por Coca-Cola FEMSA. El término “refresco” como se utiliza en este Informe Anual se refiere generalmente a bebidas sin alcohol carbonatadas, incluidas aquellas que contienen sabores naturales o artificiales, edulcorantes y agua mineral. El término “cajas unidad,” cuando se refiere a refrescos, significa 192 onzas de refresco terminado (24 medidas de ocho onzas) y, cuando se refiere a jarabe para post-mix y concentrado, significa el volumen requerido de concentrado o jarabe para post-mix para producir 192 onzas de refresco terminado.

La información de volúmenes, participación en las ventas y los datos de segmento de producto contenidos en este Informe Anual con respecto a FEMSA Empaques, S.A. de C.V. (“FEMSA Empaques”), subsidiaria indirecta en un 100%, dedicada a la producción y distribución de materiales para empaque, fue calculada en base a estadísticas acumuladas y ciertos supuestos realizados por FEMSA Empaques. Entre las fuentes frecuentemente consultadas por FEMSA Empaques están los informes anuales de compañías públicas, datos publicados por cámaras de comercio y organizaciones industriales y datos de exportación de fuentes gubernamentales.

En la medida en que las estimaciones estén contenidas en este Informe Anual, creemos que dichas estimaciones, basadas en datos internos, son confiables.

Conversiones de Moneda y Estimaciones

Este Informe Anual contiene conversiones de ciertas cantidades de pesos a dólares únicamente para conveniencia del lector. Estas conversiones no deben considerarse como afirmaciones de que las cantidades en pesos representan realmente tales cantidades de dólares americanos o que podrían convertirse en dólares a la tasa indicada. A menos que se indique lo contrario, tales cantidades de dólares han sido convertidas de pesos a un tipo de cambio de 9.18 pesos por 1 dólar, el tipo de cambio cotizada por casas de cambio a FEMSA para la liquidación de obligaciones en moneda extranjera a fecha del 31 de diciembre del 2001. Los tipos de cambio a la compra publicados por el Banco de la Reserva Federal de Nueva York al 31 de diciembre del 2001, 29 de marzo del 2002 y 14 de junio del 2002, fueron de 9.16 pesos por 1 dólar, 9.00 pesos por 1 dólar y 9.66 pesos por 1 dólar, respectivamente.

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) y según ciertas estimaciones nuestras.

Información acerca del Futuro

Este Informe 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 mexicana o argentina, 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.

Resumen de Información Financiera

Este Informe Anual incluye (en el Capítulo 6) nuestro estado de situación financiera consolidado auditado al 31 de diciembre del 2001 y 2000, 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 2001, 2000 y 1999. Nuestros Estados Financieros Consolidados fueron preparados de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados en México (“PCGA Mexicanos”), los que difieren en algunos aspectos significativos de los principios de contabilidad generalmente aceptados en Estados Unidos de América (“US GAAP”). Las Notas 23 y 24 de los Estados Financieros Consolidados presentan una descripción de las principales diferencias entre los PCGA Mexicanos y los US GAAP relativos, junto con una conciliación a US 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 reconciliación con los US GAAP

Los Estados Financieros Consolidados se prepararon en cumplimiento con el Boletín B-10, “Reconocimiento de los Efectos de la Inflación en la Información Financiera” (“Boletín B-10”), y con el Boletín B-12, “Estado de Cambios en la Situación Financiera” (“Boletín B-12”), emitidos por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos. El Boletín B-10 requiere actualizar todos los estados financieros en pesos constantes a la fecha del último balance presentado.

El Boletín B-10 tiene por objeto el reconocimiento de los efectos de la inflación en los estados financieros consolidados, que 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 utilidades retenidas en el monto necesario para mantener el poder adquisitivo en pesos mexicanos equivalente a la fecha en la cual el capital fue contribuido o las utilidades generadas, mediante la aplicación de factores derivados del Índice Nacional de Precios al Consumidor (“INPC”);
- Incluir en el capital contable el resultado acumulado por 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 del INPC;
- Incluir en el resultado integral de financiamiento, el resultado por posición monetaria.

El Boletín B-12 presenta la generación y la aplicación de recursos determinados por las diferencias en pesos constantes entre saldos iniciales y finales del estado de situación financiera. Por lo tanto, a menos que se indique lo contrario, todos los datos de los Estados Financieros Consolidados y la información seleccionada que deriva de ellos y que se presenta a continuación, han sido actualizados a pesos constantes al 31 de diciembre del 2001. Ver la Nota 4 de los Estados Financieros Consolidados.

La siguiente tabla muestra información financiera seleccionada de nuestra Compañía para cada uno de los períodos indicados. 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. La información financiera seleccionada contenida en este Informe Anual no indica necesariamente 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

2001⁽¹⁾	2001	2000	1999	1998	1997
(en millones de dólares y de pesos, 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	\$ 5,433	Ps. 49,877	Ps. 46,965	Ps. 42,809	Ps. 40,864	Ps. 35,667
Costos y gastos de operación	4,540	41,672	39,594	36,109	35,024	30,477
Utilidad de operación ⁽²⁾	893	8,205	7,371	6,700	5,840	5,190
Impuestos ⁽³⁾	307	2,820	2,407	2,084	1,102	944
Cambio en política contable	3	27	—	—	—	—
Utilidad neta	531	4,871	3,691	4,396	2,523	3,484
Utilidad neta mayoritaria ⁽⁴⁾	359	3,292	2,636	3,308	1,696	1,478
Utilidad neta minoritaria ⁽⁴⁾	172	1,579	1,055	1,088	827	2,006
Utilidad mayoritaria por acción ⁽⁵⁾						
Serie "B"	0.060	0.554	0.440	0.552	0.351	0.556
Serie "D"	0.075	0.693	0.550	0.690	0.439	0.695
Número promedio de acciones en circulación (millones) ⁽⁵⁾						
Serie "B"	2,737.8	2,737.8	2,745.8	2,746.5	2,553.1	2,191.2
Serie "D"	2,559.8	2,559.8	2,591.8	2,594.8	1,821.1	373.6

US GAAP:

Ingresos totales	\$ 5,433	Ps 49,877	Ps 47,454	Ps 43,942	Ps 42,875	Ps 36,698
Utilidad de operación ⁽²⁾	785	7,210	6,626	6,100	5,480	5,224
Cambio en política contable	5	49	—	19	—	—
Utilidad neta minoritaria ⁽⁴⁾	163	1,497	1,091	1,042	766	1,943
Utilidad neta ⁽⁴⁾	328	3,007	2,432	2,098	953	1,028
Utilidad neta por acción ⁽⁵⁾						
Serie "B"	0.055	0.506	0.406	0.350	0.197	0.387
Serie "D"	0.069	0.633	0.508	0.438	0.247	0.483

Datos del Balance General:

PCGA Mexicanos:

Total activos	\$ 5,257	Ps 48,263	Ps 45,679	Ps 44,470	Ps 45,053	Ps 42,261
Pasivo circulante	890	8,168	7,990	8,057	8,129	8,443
Deuda largo plazo ⁽⁶⁾	733	6,733	7,284	7,593	9,598	11,681
Otros pasivos	519	4,766	5,102	891	1,154	1,169
Total capital contable	3,115	28,596	25,303	27,929	26,172	20,968
Interés mayoritario	2,201	20,203	17,771	19,857	18,186	6,949
Interés minoritario	914	8,393	7,532	8,072	7,986	14,019

US GAAP:

Total activos	\$ 6,942	Ps. 63,723	Ps. 63,219	Ps. 61,838	Ps. 61,617	Ps. 45,327
Pasivos circulantes	1,069	9,814	10,014	10,180	9,694	10,325
Deuda largo plazo ⁽⁶⁾	843	7,740	7,306	7,597	9,523	11,755
Otros pasivos	497	4,562	5,953	6,035	5,526	4,913
Interés minoritario	905	8,308	7,888	7,218	7,284	13,082
Capital contable	3,627	33,299	32,058	30,808	29,590	5,252

Otra información:

PCGA Mexicanos:

Depreciación ⁽⁷⁾	\$ 233	Ps. 2,137	Ps. 2,263	Ps. 2,086	Ps. 1,814	Ps. 1,802
Inversiones en activo fijo ⁽⁸⁾	535	4,912	4,338	4,131	5,091	4,380
Margen de operación ⁽⁹⁾	16.5%	16.5%	15.7%	15.7%	14.3%	14.6%

US GAAP:

Depreciación ⁽⁷⁾	223	2,045	2,192	2,048	1,792	1,783
Margen de operación ⁽⁹⁾	14.9%	14.9%	14.1%	14.2%	13.3%	14.6%

(1) Conversión a dólares a un tipo de cambio de .918 pesos 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) A partir del 11 de mayo del 1998 la utilidad neta consolidado de FEMSA incluye como participación mayoritaria el 49% de Emprex, que en los años anteriores a 1998 representaba una participación minoritaria en los resultados consolidados de FEMSA.

(5) 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 US 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 1996	118,738,576	2,191,244,710		373,588,840
Distribución de utilidades.....		82.43%		17.57%
Al 31 de diciembre de 1997	118,738,576	2,191,244,710		373,588,840
Distribución de utilidades.....		82.43%		17.57%
Reestructuración del capital social el 18 de marzo de 1998	100,385,895		37,358,884	
Aumento de capital vía extinción de Deuda el 18 de marzo de 1998	3,964,158	31,278,840	15,856,632	125,115,340
Aumento de capital vía Oferta de Intercambio el 11 de mayo de 1998.....	51,565,980	330,587,380	206,263,920	1,322,349,510
Split de capital 10:1 el 30 de junio de 1998	2,471,891,481		2,335,314,924	
Al 31 de diciembre de 1998	2,746,546,090	2,553,110,930	2,594,794,360	1,821,053,690
Distribución de utilidades.....		52.87%		47.13%
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%

(6) La deuda a largo plazo excluye la porción circulante de la deuda a largo plazo.

(7) Incluye rotura de botellas.

(8) La inversión en activo fijo incluye inversiones en propiedad, planta y equipo y cargos diferidos.

(9) El margen de operación se calcula dividiendo la utilidad de operación entre los ingresos totales.

Factores de Riesgo

Algunos factores que podrían afectar nuestros resultados futuros

FEMSA Cerveza

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 ampliamente, y están determinados por la oferta y la demanda global y otros factores 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. Consulte el Capítulo 2. “La Compañía—FEMSA Cerveza—Materias Primas.”

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

Labatt Brewing Company Limited (“Labatt”) posee el 30% de las acciones de capital de FEMSA Cerveza. La relación de FEMSA Cerveza con Labatt le da a Labatt derechos significativos, que pueden permitirle ejercer influencia en la conducción del negocio de FEMSA Cerveza. En virtud del Acuerdo de Accionistas, Labatt puede nombrar a cuatro Consejeros de los 15 miembros del Consejo de Administración de FEMSA Cerveza. Siempre y cuando 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 ciertos ejecutivos de FEMSA Cerveza y el poder de vetar ciertas decisiones del Consejo de Administración. Además, un afiliado de Labatt, del cual FEMSA Cerveza posee el 30%, 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. Consulte el Capítulo 4. “Administración—Principales Contratos—FEMSA Cerveza.” Una subsidiaria de FEMSA Cerveza recientemente inició un proceso litigioso contra ciertos afiliados de Labatt para evitar la inclusión de las marcas de cerveza de Beck’s North America (“Beck’s”) al portafolio de distribución de cervezas de Labatt USA, una compañía distribuidora en Estados Unidos que es propiedad de subsidiarias de FEMSA Cerveza y Labatt. FEMSA Cerveza considera que la inclusión propuesta sería perjudicial para el desempeño de las marcas de FEMSA Cerveza en los Estados Unidos. Consulte el Capítulo 2. “Procedimientos Legales—Proceso Litigioso en Labatt USA.” Una disputa vigente entre FEMSA Cerveza y Labatt podría tener efectos adversos en nuestra relación con Labatt e Interbrew.

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

FEMSA Cerveza enfrenta competencia sustancial de Grupo Modelo S.A. de C.V. (“Grupo Modelo”) dentro del mercado mexicano de cerveza. La capacidad de FEMSA Cerveza para competir de manera exitosa en el mercado mexicano de cerveza afectará de modo significativo las ventas de FEMSA Cerveza en México. Consulte el Capítulo 2. “La Compañía—FEMSA Cerveza—El Mercado Mexicano de Cerveza”.

La eliminación de aranceles en el 2001 y la fortaleza del peso podrían llevar a una mayor competencia de las importaciones en el mercado mexicano de cerveza.

Las importaciones actualmente no constituyen una porción significativa del mercado cervecero mexicano. Según el Tratado de Libre Comercio de América del norte (“TLC”), los aranceles aplicables a las cervezas importadas de los Estados Unidos y Canadá se eliminaron en enero del 2001. En consecuencia, y dada la reciente fortaleza del peso frente al dólar, el precio relativo de las cervezas importadas ha resultado en mayor presencia de éstas en los comercios detallistas, especialmente en el norte de México. 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 negativamente a FEMSA Cerveza. Consulte el Capítulo 2. “La Compañía—FEMSA Cerveza—El Mercado Mexicano de Cerveza.”

Cambios en el marco regulatorio en México pueden afectar negativamente 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 de modo negativo por cambios en las leyes, regulaciones o la política reglamentaria. Las acciones que pudieran tomar las autoridades federales y locales de México pueden afectar negativamente los negocios de FEMSA Cerveza, sus expectativas operativas, condiciones financieras y el resultado de sus operaciones. En particular, los cambios en políticas gubernamentales con relación a impuestos especiales y de valor agregado, regulaciones venta en cerveza fría y la práctica de la industria cervecera de establecer acuerdos con comercios detallistas para que vendan y promuevan nuestros productos, podrían tener un efecto adverso material en el negocio actual y futuro de FEMSA Cerveza, su situación financiera y sus resultados de operaciones.

La regulación federal sobre consumo de cerveza en México se instrumenta mediante un impuesto especial sobre producción y servicios (“IEPS”) del 25% y un impuesto sobre el valor agregado del 15%. El impuesto especial fue aumentado de 19% a 25% en 1998 y, aunque no prevemos otro aumento, 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. Por ejemplo, en 1998 el estado mexicano de Tabasco prohibió la venta de cerveza fría en su jurisdicción como medio de reducir el consumo de cerveza. Esta reglamentación se revirtió recientemente. No existen garantías de que otros estados mexicanos no promulguen leyes o regulaciones similares. Consulte el Capítulo 2. “La Compañía—FEMSA Cerveza—El Mercado Mexicano de Cerveza.”

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

FEMSA Cerveza adquiere agua de compañías municipales y bombea agua de sus pozos propios de acuerdo a ciertas concesiones otorgadas por el gobierno mexicano.

FEMSA Cerveza cree que la oferta existente de agua satisface sus requerimientos actuales. Sin embargo, no existe garantía para disponer de agua bombeada en cantidades suficientes para satisfacer las necesidades futuras de producción de FEMSA Cerveza, o de que las concesiones no sean revocadas por el gobierno mexicano o que resulten insuficientes para satisfacer sus necesidades de suministro de agua.

Coca-Cola FEMSA

Los negocios de Coca-Cola FEMSA dependen significativamente de la relación de Coca-Cola FEMSA con The Coca-Cola Company.

Aproximadamente el 99% de los ingresos totales de Coca-Cola FEMSA en el 2001 fueron resultado de la distribución de bebidas de marcas registradas de Coca-Cola. Coca-Cola FEMSA produce, comercializa y distribuye bebidas de marcas registradas de Coca-Cola a través ciertos contratos de embotellador de formato estándar. Estos contratos con The Coca-Cola Company cubren todos los territorios actuales de Coca-Cola FEMSA. En virtud de tales acuerdos, The Coca-Cola Company puede ejercer una influencia sustancial en la conducción de los negocios de Coca-Cola FEMSA. Consulte el Capítulo 4. “Administración—Principales Contratos—Coca-Cola FEMSA—Contratos de Embotellador.”

Conforme a los contratos de embotellador de Coca-Cola FEMSA, The Coca-Cola Company puede establecer unilateralmente el precio de sus concentrados. Además, en conjunción con The Coca-Cola Company, Coca-Cola FEMSA prepara un plan general de negocios de tres años que se presenta a su Consejo de Administración para aprobación. The Coca-Cola Company puede requerir que Coca-Cola FEMSA demuestre su

habilidad financiera para satisfacer estos planes y podría retirar los derechos de Coca-Cola FEMSA para producir, comercializar y distribuir refrescos en los territorios donde retiene tal aprobación. A Coca-Cola FEMSA se le prohíbe embotellar cualquier producto de refresco salvo bajo la autorización o con el consentimiento de The Coca-Cola Company. The Coca-Cola Company tiene el derecho exclusivo de importar y exportar bebidas de sus marcas registradas a y de México y Argentina. Además, Coca-Cola FEMSA no puede transferir el control de sus derechos de embotellado sobre un territorio sin el consentimiento de The Coca-Cola Company.

Coca-Cola FEMSA depende de The Coca-Cola Company para renovar los acuerdos de embotellador de Coca-Cola FEMSA. Los dos contratos de embotellador mexicanos tienen duraciones de diez años y ambos vencerán el 20 de junio del 2003. El contrato de embotellador de Buenos Aires también tiene una duración de diez años y vencerá el 1 de septiembre del 2004. Los contratos de embotellador de Coca-Cola FEMSA son renovables automáticamente por períodos posteriores de diez años, sujetos a no-renovación por cualquiera de las partes con aviso a la otra parte. Dichos contratos de embotellador, y por lo tanto, el derecho de Coca-Cola FEMSA a distribuir bebidas de marca registrada Coca-Cola, están sujetos a terminación por parte de The Coca-Cola Company en caso de incumplimiento por nuestra parte o tras el vencimiento de su duración. No puede asegurarse que los contratos de embotellador de Coca-Cola FEMSA se renueven al vencimiento de sus respectivas duraciones. La no-renovación de los contratos de embotellador tendría un efecto material negativo en el negocio de Coca-Cola FEMSA, sus condiciones financieras y los resultados de sus operaciones. Consulte el Capítulo 4. "Administración—Principales Contratos—Coca-Cola FEMSA—Contratos de Embotellador."

The Coca-Cola Company ejerce una influencia significativa en la manera en que se conduce el negocio de Coca-Cola FEMSA.

The Coca-Cola Company posee indirectamente el 30% de las acciones de capital en circulación de Coca-Cola FEMSA, lo cual representa el 37% de los derechos de voto de Coca-Cola FEMSA, y tiene derecho a nombrar a 4 de los 16 consejeros de Coca-Cola FEMSA y a ciertos ejecutivos de la misma, y, excepto bajo ciertas circunstancias, tiene poder de veto sobre decisiones significativas del Consejo de Administración de Coca-Cola FEMSA. Consulte el Capítulo 4. "Administración—Principales Contratos—Coca-Cola FEMSA—Acuerdo de Accionistas."

Regulaciones del gobierno mexicano, incluyendo sobre el impuesto especial sobre refrescos, podrían afectar negativamente al negocio de Coca-Cola FEMSA.

Actos de las autoridades federales y locales en México, y en particular cambios a la política gubernamental sobre impuestos especiales y sobre la renta, podrían tener un impacto negativo en el negocio Coca-Cola FEMSA y sus prospectos, situación financiera y resultados de operación. Actualmente no existen impuestos específicos sobre los refrescos en México. Sin embargo, los refrescos son gravables con el impuesto al valor agregado. Adicionalmente, las autoridades federales mexicanas han en el pasado declarado impuestos aplicables a los refrescos producidos con ciertas materias primas tales como jarabe de maíz de alta fructosa. No ofrecemos seguridad de que el gobierno mexicano no impondrá impuestos de esa naturaleza en el futuro.

Si el gobierno mexicano restablece las limitaciones voluntarias a los precios o los controles de precios fijados por ley, se limitarían las posibilidades de Coca-Cola FEMSA para aumentar precios, lo cual podría afectar negativamente a sus resultados.

Antes de noviembre de 1992, en México los refrescos carbonatados estaban sujetos a controles de precios fijados por ley. A partir de noviembre de 1992 hasta diciembre de 1995, la industria se vio sometida a limitaciones voluntarias para fijar sus precios, lo que limitó en forma efectiva la capacidad de Coca-Cola FEMSA para aumentar los precios en el mercado mexicano sin el consentimiento del gobierno nacional. Los aumentos de precios para ciertas presentaciones de bebidas se negociaron entre el gobierno mexicano y la Asociación Nacional de Productores de Refrescos y Aguas Carbonatadas, A.C. ("ANPRAC"). Conforme a un acuerdo celebrado entre el gobierno mexicano y la ANPRAC, a partir del 1 de enero de 1996, los embotelladores mexicanos pudieron fijar los precios para todas las presentaciones sin participación alguna del gobierno. No podemos asegurar que el gobierno de México se abstendrá de imponer la política de limitaciones voluntarias a los precios o los controles de precios fijados por ley. Consulte el Capítulo 2. "La Compañía—Regulaciones—Controles de los Precios de Refrescos".

La escasez en el suministro de agua podría afectar negativamente el negocio de Coca-Cola FEMSA.

El agua es un componente esencial de los refrescos. En Argentina, Coca-Cola FEMSA obtiene el agua de ciertas empresas municipales de aguas y, actualmente, no requiere de ningún permiso por parte del gobierno argentino para conseguir el agua necesaria. En México, Coca-Cola FEMSA compra agua de las compañías municipales de agua y también la bombea de sus propios pozos, en virtud de las concesiones otorgadas por el gobierno mexicano. Coca-Cola FEMSA obtiene aproximadamente el 90% y el 100%, respectivamente, del agua usada en la producción de refrescos de Coca-Cola FEMSA en el Valle de México y el Territorio del Sureste en virtud de estas concesiones, las cuales fueron otorgadas por el gobierno mexicano basándose en estudios del suministro existente y proyectado de agua subterránea. La disponibilidad limitada de agua fue un factor en la decisión de Coca-Cola FEMSA de cerrar su planta de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, en 1989, y de transferir la producción a la planta cercana en San Cristóbal de las Casas, Chiapas. Las concesiones de aguas existentes que posee FEMSA pueden darse por terminadas por parte del gobierno mexicano, en ciertas circunstancias. Consulte el Capítulo 2. “La Compañía—Regulaciones—Ley de Suministro de Aguas”.

Coca-Cola FEMSA considera que el suministro de aguas con que cuenta satisface sus necesidades actuales tanto en México como en Argentina. No obstante, no podemos asegurar que los yacimientos de agua subterráneos sean suficientes en cantidad como para cubrir las necesidades de producción futuras de la compañía, o que las concesiones existentes en México o los permisos en Argentina, si se requirieran en el futuro, no se verán terminados por parte de los gobiernos de dichos países o resulten insuficientes para satisfacer sus necesidades de agua para la producción.

Los aumentos en el precio del azúcar o del jarabe de maíz de alta fructosa pueden aumentar el costo de las ventas de Coca-Cola FEMSA y afectar en forma negativa los resultados de sus operaciones.

El azúcar es una de las materias primas principales que Coca-Cola FEMSA emplea para producir refrescos. Podemos también usar como edulcorante el jarabe de maíz de alta fructosa (“HFCS”) en los productos de Coca-Cola FEMSA. Los aumentos en el precio del azúcar o del HFCS, incluidos los aumentos que pueden ocurrir en el caso en que se modifiquen los derechos de importación o se impongan restricciones a la importación de azúcar o HFCS en México o Argentina, aumentarán el costo de las ventas de Coca-Cola FEMSA y afectarán en forma negativa las ganancias netas en la medida en que Coca-Cola FEMSA le sea imposible aumentar sus precios de venta. No podemos tener la certeza de que no habrá aumentos de precios o que no se aplicarán restricciones a las importaciones de azúcar o HFCS o que no se incrementarán los derechos de importación. Consulte el Capítulo 2. “La Compañía—Coca-Cola FEMSA—Materias Primas”.

La escasez de los insumos o materias primas empleados en la producción de Coca-Cola FEMSA pueden afectar en forma negativa su negocio.

Conforme a los contratos de embotellador celebrados con The Coca-Cola Company, Coca-Cola FEMSA debe adquirir los concentrados exclusivamente de The Coca-Cola Company. Existen otros insumos como recipientes, cierres, cajas, cartones y otros envases y etiquetas, que también debe adquirir en forma exclusiva de fabricantes aprobados por The Coca-Cola Company. Consulte el Capítulo 2. “La Compañía—Coca-Cola FEMSA—Materias Primas”. Ninguno de estos insumos o materias primas que Coca-Cola FEMSA utiliza sufre escasez en el presente, aunque el suministro de materiales especiales podría verse afectado negativamente por huelgas, condiciones meteorológicas, controles gubernativos o situaciones de emergencia nacional. Cualquier escasez de dichos insumos o materias primas puede afectar en forma negativa el negocio de Coca-Cola FEMSA, sus resultados, perspectivas y condición financiera.

La competencia de otros embotelladores en México y Buenos Aires podría afectar negativamente el negocio de Coca-Cola FEMSA.

Las industrias de bebidas en los territorios mexicanos y de Buenos Aires son altamente competitivas. El principal competidor de Coca-Cola FEMSA en los territorios mexicanos Pepsi Gemex, S.A. de C.V. (“Pepsi Gemex”), un embotellador afiliado a PepsiCo el cual se encuentra próximo a ser adquirido por Pepsi Bottling Group (“PBG”), el embotellador de Pepsi más grande del mundo. El principal competidor de Coca-Cola FEMSA en Buenos Aires es Buenos Aires Embotelladora S.A. (“BAESA”), un importante embotellador de PepsiCo que también está en posibilidad de ser adquirido por Companhia de Bebidas das Americas (“AmBev”), el cervecero más grande de Latinoamérica. Asimismo, en cada uno de los territorios de Coca-Cola FEMSA se compite con otros embotelladores y distribuidores de refrescos publicitados a nivel nacional y regional. La habilidad de Coca-Cola FEMSA de mantener los precios existentes o aumentarlos depende en gran medida de condiciones competitivas y del efecto de tales precios en el volumen de ventas. El descuento en los precios ha sido un medio de mantener o aumentar la participación del volumen de ventas, en particular en Buenos Aires, aunque ha tenido un efecto negativo en los resultados de operación de Coca-Cola FEMSA. Aunque Coca-Cola FEMSA cree que se encuentra en una buena posición para cumplir con el objetivo de mantener o aumentar su volumen de ventas a niveles de precio satisfactorios en los diversos territorios en los que compite, es probable que continúe o se intensifique la competencia, particularmente si se concretan las adquisiciones propuestas de Pepsi Gemex y BAESA. No se garantiza que Coca-Cola FEMSA pueda lograr el objetivo de crecer sus volúmenes o de que el descuento en los precios no seguirá ejerciendo un efecto adverso en los resultados de las operaciones de Coca-Cola FEMSA.

El cumplimiento por parte de Coca-Cola FEMSA de las regulaciones relativas al medio ambiente en México y Argentina pueden afectar en forma materialmente negativa los resultados de sus operaciones o su condición financiera.

Una amplia variedad de leyes y normas federales y estatales relativas al medio ambiente, tanto en México como en Argentina, regulan las operaciones de Coca-Cola FEMSA. Numerosos organismos y departamentos gubernativos, mexicanos y argentinos, dictan normas y regulaciones, algunas de las cuales pueden ser difíciles y costosas de acatar, y su incumplimiento puede producir la aplicación de penalizaciones importantes. No creemos que dichos costos tendrán un efecto material negativo en los resultados futuros o las condiciones financieras de Coca-Cola FEMSA. Sin embargo, en virtud de que las leyes y regulaciones y la obligación de su cumplimiento legal son cada vez más estrictas, tanto en México como en Argentina, hasta el punto de no poder trasladar esos aumentos del costo de cumplimiento y aplicación a los clientes de Coca-Cola FEMSA, dichos costos pueden ejercer un efecto material negativo en los resultados de operaciones futuras o en las condiciones financieras de la compañía.

Coca-Cola FEMSA realiza transacciones significativas con empresas afiliadas, es especial The Coca-Cola Company, que crean potenciales conflictos de interés.

Coca-Cola FEMSA realiza transacciones con subsidiarias de The Coca-Cola Company. Coca-Cola FEMSA ha establecido un acuerdo cooperativo de comercialización con The Coca-Cola Company. Véase el Capítulo 2: “La Compañía—Coca-Cola FEMSA—Comercialización.” Las transacciones con empresas afiliadas pueden generar potenciales conflictos de intereses. Coca-Cola FEMSA no ha establecido procedimientos específicos aplicables a las transacciones con empresas afiliadas para protegerse de los conflictos de interés, pero en la práctica ha establecido estas transacciones como si fuesen con partes no relacionadas.

FEMSA Comercio

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

El sector de venta al detalle de México es altamente competitivo. FEMSA participa en el sector de la venta al detalle a través de FEMSA Comercio, S.A. de C.V. (“FEMSA Comercio”). En México D.F., Guadalajara y Monterrey, las áreas urbanas más grandes de México, las tiendas de conveniencia Oxxo de FEMSA Comercio enfrentan la competencia de las tiendas de 7-Eleven, Circle-K, Benavides. Las tiendas Oxxo también enfrentan la competencia de diversos detallistas pequeños y tiendas de conveniencia independientes en cada región en la que

realizan negocios. No puede ofrecerse garantías de que FEMSA Comercio no se verá afectada de forma adversa por un aumento de la competencia.

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

Debido a la naturaleza del mercado de tiendas de conveniencia, estas tiendas a menudo venden productos a un precio más alto. El mercado de tiendas de conveniencia, por lo tanto, es altamente sensible a las condiciones económicas, debido a que una disminución en la actividad económica viene a menudo acompañado por una baja en el poder de compra del consumidor, lo que a su vez trae como resultado una baja en la demanda por artículos de dichas tiendas que se venden a precios altos. En períodos de menor actividad económica, las tiendas Oxxo experimentan una baja en el tráfico por tienda y en el monto vendido a cada cliente, lo que podría traer como resultado un descenso en los ingresos operativos.

FEMSA Comercio podría experimentar una baja en el crecimiento de sus ingresos operativos como resultado del desarrollo de la cadena de tiendas de descuento Bara.

FEMSA Comercio podría experimentar un crecimiento de ingresos operativos más bajo debido al desarrollo de cadena de tiendas de descuento Bara. Consulte el Capítulo 2. “La Compañía—FEMSA Comercio—Cadena de Tiendas de Descuento Bara”. No puede ofrecerse garantías de que el desarrollo de este proyecto no darán como resultado una baja en los ingresos operativos de FEMSA Comercio en el corto plazo.

FEMSA Empaques

Las operaciones de latas de bebida de FEMSA Empaques responden en gran medida a las condiciones económicas, la competencia de las presentaciones alternativas para bebidas y las fluctuaciones de los tipos de cambio.

FEMSA Empaques está preocupada de que la industria de latas de bebida está operando actualmente a niveles de sobrecapacidad, lo que podría traer como resultado descensos adicionales de los precios más bajos. Las operaciones de latas de aluminio de la subsidiaria de FEMSA Empaques, Fábricas Monterrey, S.A. de C.V. (“Famosa”), 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 sirve exclusivamente a la industria de las 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 PET no retornables. La demanda por latas ha descendido en años recientes debido a un desplazamiento hacia las presentaciones no retornables de PET en la industria de los refrescos. Consulte el Capítulo 2. “La Compañía—FEMSA Empaques—Latas y Tapas de las Latas de Bebidas.” Además, la reciente reevaluación del peso frente al dólar ha presionado el margen operativo de las latas de FEMSA Empaques, ya que su estructura de gastos operativos está denominada en pesos, mientras que sus ingresos están vinculados al dólar, dado que FEMSA Empaques cotiza sus precios para las latas en dólares.

Las presentaciones de hermetapas enfrentan competencia de las presentaciones alternativas.

El negocio de hermetapas de FEMSA Empaques sirve exclusivamente a las industrias de refrescos y cerveza y, por lo tanto, es vulnerable a los cambios en las demandas por dichos productos. Las presentaciones de botellas de vidrio con hermetapas también compiten con presentaciones alternativas de bebidas, tales como presentaciones en lata y no retornables de PET. La demanda por hermetapas ha descendido en años recientes debido a un desplazamiento hacia las presentaciones retornables y no retornables de PET en la industria de los refrescos. Consulte el Capítulo 2. “La Compañía—FEMSA Empaques—Hermetapas y Cierres.”

Las ventas de botellas de vidrio de FEMSA Empaques podrían verse afectadas de manera adversa por la competencia de Vitro 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”). Históricamente, Vitro ha sido el productor de vidrio dominante en México y, como tal, puede ejercer presión sobre los competidores. No puede ofrecerse garantías de que FEMSA Empaques no se verá afectada

negativamente por la competencia en precios con Vitro. Consulte el Capítulo 2. “La Compañía—FEMSA Empaques—Botellas de Vidrio.”

Al igual que el negocio de latas para bebidas, el negocio de botellas de vidrio de FEMSA Empaques sirve exclusivamente a la industria de las bebidas y por ende es vulnerable a las variaciones en la demanda por tales productos. 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. Consulte el Capítulo 2. “La Compañía—FEMSA Empaques—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.

Riesgos relacionados con nuestros principales accionistas y nuestra estructura de capital

La mayoría de las 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 29.7% del capital económico y el 54.6% del capital de voto, que consiste en las Acciones de Serie B de FEMSA. Por consiguiente, el Fideicomiso de Control tiene el poder de elegir una mayoría de los miembros del Consejo de Administración de nuestra Compañía y de desempeñar un papel significativo de control sobre el resultado de prácticamente todos los asuntos que deben decidir los accionistas de nuestra Compañía. Los intereses del Fideicomiso de Voto pueden diferir de los intereses de los otros accionistas de la Compañía. Consulte el Capítulo 4. “Administración—Estatutos Sociales—Derechos de Voto y Ciertos Derechos de la Minoría” y “—Transacciones con Partes Relacionadas.”

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 la nuestra estructura corporativa, una disolución o liquidación o la cancelación del registro de las Acciones de Serie D-B y Serie D-L. Consulte el Capítulo 4. “Administración—Estatutos Sociales—Derechos de Voto y Ciertos Derechos de la Minoría”.

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

Nuestras acciones se negocian en el *New York Stock Exchange* bajo la forma de ADS con el símbolo “FMX”. No puede ofrecerse garantía de que los tenedores de nuestras acciones a través de ADS reciban notificaciones de parte nuestro Depositario de ADS sobre las reuniones de los accionistas con suficiente antelación para permitirles devolver a tiempo sus instrucciones de voto al Depositario de ADS. Bajo ciertas circunstancias, una persona designada por nosotros podrá recibir una carta poder para votar por las acciones de la Compañía subyacentes al ADS en una reunión de accionistas, si el Depositario de ADS no ha recibido instrucciones de voto para ellas.

Es posible que los tenedores de ADS no puedan participar de ningún ofrecimiento futuro 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 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 a través de ADS 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* (“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 a través de ADS 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 ADS en los Estados Unidos participar en un ofrecimiento de derechos preferenciales. Además, bajo las leyes mexicanas vigentes, las ventas por parte del Depositario ADS de los derechos preferenciales y la distribución de las utilidades de dichas ventas a los tenedores de nuestras acciones a través de ADS no son posibles. Como resultado de eso, el interés accionario de los tenedores de nuestras acciones a través de ADS se diluiría de forma proporcional. Consulte el Capítulo 4. "Administración—Estatutos Sociales—Derechos Preferenciales."

Los acontecimientos en otros mercados emergentes podrían afectar los precios de nuestras acciones.

El valor de mercado de nuestros títulos podría verse afectado por las reacciones de los inversionistas a las condiciones económicas y de otra índole en países con mercados emergentes que no sean México ni Argentina (incluidos los países de mercados emergentes en el Asia), aunque las condiciones económicas en tales países puedan diferir sustancialmente de las condiciones económicas en México y Argentina. No pueden ofrecerse garantías de que el valor de mercado de nuestras acciones no se verán afectadas de manera adversa por acontecimientos acaecidos en otros lugares, especialmente en países de mercados emergentes.

Las fluctuaciones de los tipos de cambio podrían afectar el valor de nuestras acciones.

Las fluctuaciones de los tipos de cambio entre el peso y el dólar afectarán el valor en dólares de cualquier inversión en nuestras acciones y de los pagos de dividendos y otros tipos de distribuciones sobre dichas acciones. Consulte "—Información sobre Tipos de Cambio".

Riesgos relacionados con México

Los acontecimientos económicos en México podrían afectar adversamente los negocios y resultados de nuestras operaciones.

Somos una corporación mexicana, y con la excepción de las actividades de Coca-Cola FEMSA Buenos Aires, nuestras subsidiarias significativas son también corporaciones mexicanas. Nuestra situación financiera y los resultados de nuestras operaciones se ven afectados de modo general por la fortaleza de la economía mexicana, ya que la demanda por refrescos y cervezas, cuyas ventas constituyen la fuente principal de nuestros ingresos, generalmente desciende durante períodos de dificultad económica. En caso de que la economía mexicana caiga en una recesión o si la inflación o las tasa de interés aumentan desproporcionadamente, nuestro negocio y condición financiera y el resultados de nuestras operaciones podrían sufrir consecuencias materiales negativas en virtud, entre otras cosas, de que la demanda de nuestros productos pueda declinar cuando los consumidores tengan más dificultad para pagarlos.

México ha experimentado condiciones económicas negativas.

México está expuesto a recesiones económicas que pueden originarse internamente o como repercusión de crisis económicas en otros países. En los últimos años, las crisis económicas de Asia, Rusia y Brasil y de otros mercados emergentes han afectado negativamente la economía mexicana y la situación podría volver a repetirse. En el 2000, el producto interno bruto de México o PIB aumentó 6.9% en términos reales y la inflación fue de 9.0%. En el 2001, la inflación bajó a 4.4% y el PIB real descendió 0.1% de acuerdo a cifras preliminares en comparación al 2000.

Si la economía mexicana cae en una recesión o si la inflación y la tasa de interés se incrementa significativamente, nuestra situación financiera y los resultados de operación podrían sufrir consecuencias materiales adversas debido, entre otras cosas, a que la demanda de nuestros productos podría disminuir conforme el consumidor tenga más dificultad económica para comprar dichos productos.

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

Nuestro volumen de ventas puede disminuir a consecuencia de una devaluación o depreciación del peso, ya que esto puede repercutir en el consumo de bebidas. Si bien el valor del peso respecto del dólar se ha estabilizado desde 1998, cualquier depreciación o devaluación del peso en el futuro puede reducir nuestro volumen de ventas, lo que afectaría negativamente el resultado de nuestras operaciones.

Las bajas en el valor del peso con relación a otras divisas, en particular el dólar, aumenta los costos de interés en pesos en relación con nuestro endeudamiento, y trae como resultado pérdidas en moneda extranjera que podrían afectar de manera adversa nuestra capacidad para satisfacer nuestras obligaciones de intereses y principal de nuestro endeudamiento. Al 31 de diciembre del 2001, el 89.7% de nuestra deuda estaba denominada en dólares y podríamos incurrir en el futuro en deuda adicional denominada en divisas diferentes al peso. El valor del peso ha estado sujeto a fluctuaciones significativas con respecto al dólar en el pasado y podría estar sujeto a fluctuaciones significativas en el futuro. Por ejemplo, del 1 de enero de 1995 al 31 de marzo de 1996 el peso se depreció 50.8% a Ps. 7.5375 por dólar, con fluctuaciones entre un valor máximo de Ps. 5.00 por dólar y uno mínimo de Ps. 8.14 por dólar. No se pueden ofrecer garantías de que el peso no se depreciará en valor frente al dólar en el futuro.

Más aún, una devaluación o depreciación aguda del peso podría dar lugar a una perturbación de los mercados internacionales de moneda extranjera y podría limitar nuestra capacidad para transferir o convertir pesos a dólares y otras divisas para fines de efectuar pagos puntuales de los intereses y el principal sobre nuestras deudas.

Si bien el gobierno mexicano no restringe hoy en día, y no ha restringido desde hace varios años, el derecho o la capacidad de personas o entidades mexicanas o extranjeras para convertir pesos en dólares, o para transferir otras monedas fuera de México, el gobierno podría instituir en el futuro políticas restrictivas de tipos de cambio. En tanto subsistan fluctuaciones del tipo de cambio, es probable que sigan teniendo en períodos futuros un efecto en nuestra situación financiera, el resultado de nuestras operaciones y nuestros flujos de efectivo.

Altos niveles de inflación y elevadas tasas de interés en México podrían afectar de manera desfavorable nuestra condición financiera y nuestros resultados operativos.

En algunos años del pasado reciente México ha experimentado altos niveles de inflación. La tasa anual de inflación, medida por cambios en el INPC, fue 12.3% en 1999, 9% en el 2000 y 4.4% en el 2001. El 14 de junio del 2002 la tasa de Cetes a 28 días fue 6.98%. Altas tasas de interés en México pueden afectar de manera desfavorable nuestros costos y, por consiguiente, nuestra condición financiera y nuestros resultados operativos.

Los acontecimientos políticos en México podrían afectar la política económica mexicana y nuestras operaciones.

Los acontecimientos políticos mexicanos también podrían afectar significativamente nuestras operaciones y el desempeño de los títulos mexicanos, incluidos nuestros títulos. En las elecciones nacionales celebradas el 2 de julio del 2000, Vicente Fox del partido de oposición Partido Acción Nacional (PAN) accedió a la presidencia. 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.

El Presidente Fox asumió su mandato el 1 de diciembre del 2000. Si bien la transición de la administración anterior a la actual fue suave, el Presidente Fox ha encontrado una fuerte oposición a algunas de sus propuestas de reforma tanto en el Congreso como en el Senado, donde los partidos de oposición como el PRI y el Partido de la Revolución Democrática (PRD) unieron sus fuerzas frecuentemente para bloquear iniciativas del PAN. Esta confrontación legislativa podría hacer más lento el progreso de las reformas en México y podría tener efectos materiales adversos sobre nuestros negocios, situación financiera, perspectivas y resultados de operación.

Riesgos relacionados con Argentina

La reciente inestabilidad en Argentina ha paralizado la actividad comercial y financiera en ese país.

Una parte importante de las operaciones y propiedades de Coca-Cola FEMSA se ubica en Argentina. Por consiguiente, los negocios de Coca-Cola FEMSA pueden verse afectados significativamente por la situación general de la economía argentina o por acontecimientos políticos en ese país.

Argentina experimentó altas tasas de inflación en los 30 años previos de 1991 y consecuentemente sufrió devaluaciones significativas en su moneda. Si bien el país puso en marcha varios mecanismos correctivos para reducir los efectos negativos de la inflación durante los siete años posteriores a 1991, la economía argentina entró en un periodo recesivo en el primer trimestre de 1998. Las dificultades económicas relacionadas con el gasto del sector público, ciertas reformas legales y algunos programas sociales debilitaron aun más las condiciones existentes, y resultaron en una disminución del producto interno bruto argentino de 3.0% en 1999. En el 2000 el producto interno bruto cayó 0.5% y el 2001 disminuyó 4.5%, con una caída del 10% en el cuarto trimestre comparado al tercer trimestre.

Durante el 2001, Argentina continuó padeciendo salida de capitales y menor actividad económica. Las medidas adoptadas durante el segundo y tercer trimestres del 2001 para contrarrestar el deterioro de la economía fracasaron en su intento de reestablecer la confianza del inversionista y de mejorar la competitividad y el déficit fiscal en Argentina. La erosión en la recaudación fiscal, que resultaba de la recesión y se agudizaba por la dependencia del sector público del financiamiento de bancos locales y extranjeros, limitaba a las compañías del sector privado a acceder al financiamiento bancario. Al incrementarse la especulación de que Argentina incumpliría con sus obligaciones financieras, los *spreads* de tasa gubernamental alcanzaron niveles record, prácticamente frenando la economía argentina. En este tiempo, la tasa de desempleo se disparó: al 31 de octubre del 2001 era de 18.3% de la población económicamente activa, comparado con 14.7% al 31 de octubre del 2000.

La falta de confianza en el futuro económico del país y la imposibilidad de sostener la paridad del peso argentino con el dólar provocaron enormes retiros de dólares en efectivo del sistema bancario en el cuarto trimestre del 2001. Por temor de un colapso bancario generalizado y buscando rescatar la viabilidad del sistema financiero argentino, el gobierno argentino ordenó una congelación de los depósitos bancarios y restringió las salidas de capital mediante ciertos controles. Estas medidas se percibieron como peyorativas para la economía a beneficio del sistema bancario, y provocaron gran descontento social, detonando protestas públicas y estallidos de violencia y vandalismo.

A partir del primer trimestre del 2002 el gobierno argentino ha implementado una serie de medidas adicionales a través de decretos presidenciales, regulaciones del Banco Central de la República Argentina y legislación del Congreso. A continuación se mencionan las medidas más importantes.

- Los mercados de divisas se unificaron bajo un solo tipo de cambio flotante en febrero del 2002. Al 14 de junio del 2002, el tipo de cambio era de PA. 3.55 por 1 dólar.
- La suspensión de pagos de la mayoría de la deuda soberana argentina se ratificó.
- Todos los depósitos bancarios denominados en dólares se convirtieron a pesos argentinos a razón de PA. 1.4 por dólar.
- Todas las deudas denominadas en dólares se convirtieron a deudas denominadas en pesos argentinos a razón de PA. 1.0 por dólar.
- Toda salida de fondos de Argentina se restringió, a excepción de ciertos pagos de comercio exterior y pagos de transacciones financieras aprobados por el Banco Central de la República Argentina
- Se declaró un estado de emergencia económica con duración hasta el 10 de diciembre del 2003, con objeto de cubrir aspectos crediticios y de producción.

El gobierno argentino está considerando implementar medidas suplementarias que regirán, entre otras cosas, la convertibilidad de la deuda denominada en dólares y el pago de deuda privada externa.

La situación económica descrita anteriormente ha tenido, y podría seguir teniendo, un impacto material adverso en los resultados de operación de Coca-Cola FEMSA. Debido a que la demanda interna de productos de Coca-Cola FEMSA refleja ampliamente las condiciones económicas prevalecientes en Argentina, la contracción del mercado interno podría reducir la demanda de refrescos de Coca-Cola FEMSA y afectar en forma negativa sus negocios. Si la economía Argentina continúa experimentando extensos periodos de crecimiento lento o negativo o sufre una importante inflación y devaluación del peso argentino, las condiciones financieras y los resultados de las operaciones de Coca-Cola FEMSA podrían sufrir consecuencias materiales negativas.

Los acontecimientos políticos en Argentina pueden afectar la política económica Argentina y las operaciones de Coca-Cola FEMSA.

Históricamente, el gobierno argentino ha ejercido una influencia significativa en la economía Argentina y las acciones gubernativas relativas a la economía seguirán ejerciendo un efecto importante en las compañías que operen en Argentina, incluyendo a la subsidiaria de Coca-Cola FEMSA, Coca-Cola FEMSA Buenos Aires.

Además del crecimiento económico negativo que la economía Argentina ha experimentado en los últimos años, el entorno político y regulatorio argentino también ha demostrado mucha inestabilidad. En las elecciones de 1999 el Partido Peronista fue derrotado por el Partido Alianza, una coalición izquierdista conformada por facciones ex-Peronistas y el tradicional Partido Radical de tendencia centro-izquierdista liderado por Fernando de la Rúa, en una campaña centrada en acusaciones de corrupción por parte de la administración saliente de Carlos Saúl Menem. Posterior a su elección, de la Rúa se enfrentó a las dificultades de la recesión y el reto de obtener consenso político para resolver temas críticos sobre la economía, el gasto del sector público, reformas legislativas y programas sociales. Sin embargo, no contó con el apoyo del Congreso, el cual era controlado por el partido opositor Peronista, ni de la cooperativa de varios gobernadores provinciales que también eran Peronistas. Su poder político se debilitó además por conflictos internos de su partido que llegaron a su cúspide con la renuncia del Vicepresidente en octubre del 2000.

La administración de de la Rúa no tuvo éxito en la resolución del déficit del sector público, tanto a nivel federal como a nivel provincial. Los controles monetarios instaurados para frenar la fuga de capitales exacerbaban el descontento social y condujeron a protestas violentas en toda Argentina el 19 de diciembre del 2001 y la renuncia del Ministro de Economía, Domingo Cavallo al día siguiente. El 21 de diciembre del 2001, tras declarar un estado de sitio, el Presidente de la Rúa renunció en medio de una crisis económica, política y social.

El Congreso de Argentina llevó a cabo una sesión extraordinaria para nombrar al gobernador Adolfo Rodríguez Saá como Presidente interino hasta marzo del 2002, al tiempo que se propuso una fecha para una elección general. Las medidas importantes que implementó Saá incluyeron la declaración formal del moratorio en la deuda pública, la decisión de mantener el sistema de convertibilidad, el anuncio de un plan de emergencia social y decisión de reducir el gasto gubernamental. El 30 de diciembre del 2001, a una semana de subir a la Presidencia, Rodríguez Saá presentó su renuncia al ser incapaz de obtener el apoyo necesario para legitimizar su administración. En una sesión extraordinaria celebrada el 1 de enero del 2002 la asamblea legislativa eligió al senador Peronista Eduardo Duhalde como Presidente hasta la conclusión del período oficial del Presidente de la Rúa en diciembre del 2003. El proceso electoral que llevó a Duhalde a la presidencia fue cuestionado por las cortes argentinas, así como la duración propuesta de su período.

El período a partir del nombramiento del Presidente Duhalde ha estado caracterizado por turbulencia social e incertidumbre económica y política. Es prematuro para predecir la manera en que el nuevo gobierno buscará solucionar la crisis económica y a estas alturas no hay certidumbre sobre el apoyo interno y externo que tiene la administración de Duhalde. Las protestas políticas y los disturbios sociales siguen ocurriendo casi a diario, especialmente oponiéndose a las restricciones a los retiros bancarios. A la fecha, el Fondo Monetario Internacional y otras organizaciones de préstamo internacionales han indicado su negativa a prestar ayuda económica hasta que se presente un plan de desarrollo económico sostenible. No se puede predecir si el Presidente Duhalde podrá terminar su período de administración o, incluso si puede mantenerse en el poder, si contará con el apoyo necesario para implementar las reformas necesarias para reestablecer el crecimiento económico. La forma tan rápida y radical en que han acontecido los cambios recientes en los ambientes sociales, políticos, económicos y legislativos y la falta de un consenso político a favor de un gobierno o un conjunto de políticas económicas crean una atmósfera de gran

incertidumbre. Como resultado, prácticamente todas las actividades económicas y financieras se han paralizado, agravando la recesión económica y la inestabilidad política relacionado.

Debido a la volatilidad de la situación política en Argentina, los cambios en política económica que surjan del desequilibrio político, así como la inestabilidad actual, podrían tener un efecto material negativo en el negocio de Coca-Cola FEMSA Buenos Aires. No podemos asegurar que los desarrollos futuros en la política económica argentina no afecten negativamente los negocios de Coca-Cola FEMSA, las condiciones financieras, las proyecciones y los resultados de las operaciones de nuestra subsidiaria en ese país.

Otros Valores Inscritos en el RNVI

La Compañía no cuenta con otros valores inscritos en el Registro Nacional de Valores e Intermediarios (“RNVI”). La Compañía ha entregado en forma completa y oportuna los reportes 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.

CAPÍTULO 2. LA COMPAÑÍA

Somos una compañía mexicana con sede en Monterrey, México. Nuestras oficinas ejecutivas principales están 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 organizados como sociedad anónima de capital variable bajo las leyes de México. Nuestra compañía se incorporó 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 (cada una, junto con sus subsidiarias consolidadas, una “Compañía Subtenedora”):

- FEMSA Cerveza, dedicada a la producción, distribución y comercialización de cerveza;
- Coca-Cola FEMSA, dedicada a la producción, distribución y comercialización de refrescos;
- FEMSA Comercio, S.A. de C.V. (“FEMSA Comercio”), que opera tiendas de conveniencia;
- FEMSA Empaques, dedicada a la producción y distribución de materiales de empaque;
- Perfil Corporativo, S.A. de C.V. (“Perfil Corporativo”), creada en el 2001, dedicada a la producción y distribución de concentrado de nuestras marcas registradas, que a la fecha de redacción de este Informe Anual consisten sólo en los concentrados de los refrescos “Mundet”;
- Logística CCM, S.A. de C.V. (“Logística CCM”), que ofrece servicios logísticos exclusivamente a FEMSA Cerveza; y
- FEMSA Logística, S.A. de C.V. (“FEMSA Logística”), una subsidiaria directa de FEMSA, para proveer servicios logísticos a las demás subsidiarias FEMSA y clientes externos.

En ocasiones, nos referimos conjuntamente a Logística CCM y a FEMSA Logística como “Logística”.

El 3 de septiembre del 2001, Desarrollo Comercial FEMSA, S.A. de C.V. (“DCF”), la compañía subtenedora que tenía nuestra participación en Empresas Amoxxo, S.A. de C.V. (“Empresas Amoxxo”) terminó su contrato de asociación con Amoco Mexico Holding Company (“Amoco Mexico”), una subsidiaria indirecta de BP Amoco, p.l.c. Bajo el contrato de terminación de la asociación, DCF adquirió el capital social de Amoco México en Empresas Amoxxo y una filial de Amoco Mexico compro 14 de las 31 tiendas Amoxxo. DCF retuvo las 17 tiendas restantes. Esta transacción representó una disminución en el valor en libros del interés minoritario de FEMSA por 317 millones de pesos. En septiembre del 2001, las restantes 17 tiendas Amoxxo se integraron a la Cadena Comercial Oxxo con el nombre “Oxxo Express”, y en Marzo del 2002, FEMSA Comercio adquirió Oxxo Express de DCF.

Poseemos una participación accionaria de 99.99% en Grupo Industrial Emprex S.A. de C.V. (“Emprex”), quien posee el capital social de todas las Compañías Subtenedoras, a excepción de FEMSA Logística, cuya propietaria directa es FEMSA. Nuestra participación en Emprex representó, al 31 de diciembre del 2001, el 98.9% del total de nuestros activos consolidados. Al 31 de diciembre del 2001, los otros activos de FEMSA consistían principalmente en el crédito mercantil generado por la adquisición del interés minoritario de Emprex y su interés en FEMSA Logística.

Antecedentes

FEMSA tiene su origen en el establecimiento de Cervecería Cuauhtémoc, S.A. de C.V. (“Cuauhtémoc”), la primera cervecería mexicana, 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, el primer año de producción, Cuauhtémoc produjo 2,000 hectolitros de cerveza. En 1935, las operaciones de la cervecería se habían expandido de modo significativo y Cuauhtémoc producía 293,000 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. La primera adquisición se completó en 1935 y durante los siguientes 30 años Cuauhtémoc adquirió otras cuatro cervecerías; desde entonces ha multiplicado seis veces su capacidad de producción, llegando a aproximadamente 31.5 millones de hectolitros en el 2001.

La integración estratégica de nuestra Compañía data de 1936, cuando Fábricas Monterrey S.A. de C.V. (“Famosa”) se estableció para abastecer de hermetapas a Cuauhtémoc. Las operaciones de empaque se expandieron en 1957 cuando Grafo Regia, S.A. de C.V. (“Grafo Regia”) se constituyó para producir etiquetas y empaque flexible para apoyar nuestras operaciones de cervecería. Durante este período, estas operaciones formaron parte de lo que se conoció como el “Grupo Monterrey”, que también incluyó participaciones en la banca a través de Financiera Aceptaciones, S.A. que con posterioridad se convirtió en Banca Serfín, S.A. (“Banca Serfín”); aceros, a través de Hojalata y Lámina S.A. (“Hylsa”), y otras operaciones de empaque, a través de Empaques de Cartón Titán, S.A. (“Titán”).

En 1974, el Grupo Monterrey se dividió en dos ramas de descendientes de las familias fundadoras de Cuauhtémoc. Hylsa y Titán constituyeron la base para la creación de Corporación Siderúrgica S.A. (que después se convirtió en Grupo Industrial Alfa, S.A.), controlado por la familia Garza Sada, y las operaciones de bebidas y bancarias se consolidaron bajo la denominación social de FEMSA, controlado 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 vendidas. Estas inversiones estaban financiadas en gran parte con préstamos de bancos extranjeros.

En agosto de 1982, el gobierno mexicano suspendió el pago de sus obligaciones de la deuda externa y nacionalizó el sistema bancario mexicano. Estas medidas motivaron una crisis económica y de deuda que duró varios años. En 1985, en medio de la crisis, ciertos accionistas mayoritarios de FEMSA adquirieron una participación mayoritaria en Cervecería Moctezuma S.A. (“Moctezuma”) (en ese momento, la tercera cervecería más importante de México) y compañías afiliadas en la industria del empaque a través de la compañía controladora Grupo Cermoc, S.A. de C.V. (“Grupo Cermoc”). A la fecha de la adquisición, Grupo Cermoc se encontraba en serias dificultades financieras, lo que a su vez complicó la situación financiera de FEMSA. Como resultado de ello, realizamos una extensa reestructuración corporativa y financiera que finalizó en diciembre de 1988 (la “Reestructuración de 1988”).

Conforme a la Reestructuración de 1988, las participaciones de los accionistas de FEMSA en la Compañía y en el Grupo Cermoc fueron combinadas a través de las aportaciones por parte de FEMSA de las acciones de las subsidiarias operativas de la Compañía al Grupo Cermoc, una compañía mexicana que cotizaba en bolsa. Las acciones de las compañías subsidiarias de FEMSA aportadas al Grupo Cermoc representaban aproximadamente el 75% de la compañía nueva, mientras que las compañías que originalmente formaban parte del Grupo Cermoc poseían el restante 25%. Junto a esta combinación de participaciones, aproximadamente \$1,300 millones de dólares de los pasivos totales de nuestra Compañía y el Grupo Cermoc fueron reestructurados. Grupo Cermoc es la entidad que hoy se conoce como Emprex. La reestructuración de la deuda, que incluyó el aumento de capital y la capitalización de una parte de la deuda existente, resultó en la disminución de nuestra participación en Emprex a un 60%. Además, de acuerdo a la Reestructuración de 1988, nos desprendimos de nuestras participaciones en otros rubros, incluyendo las inversiones en actividades hoteleras, autopartes y de alimentos. Como parte de la reestructuración de 1988, Citicorp International Holdings, Inc. (“Citicorp”) adquirió el 15% de las acciones de Emprex. En 1992, FEMSA compró aproximadamente el 8.5% de las acciones de Emprex a Citicorp conforme a un contrato de opción de compra que habíamos celebrado con Citicorp en 1988. En forma simultánea, FEMSA vendió aproximadamente el 0.8% de las acciones de Emprex en el mercado y, como resultado de estas operaciones, nuestra participación en Emprex aumentó a aproximadamente el 68%.

En agosto de 1991, FEMSA recompró aproximadamente el 30% de las acciones a un accionista minoritario disidente. En octubre de 1991, algunos de nuestros accionistas mayoritarios adquirieron una participación mayoritaria en Bancomer S.A. (“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, por un valor de \$610 millones de dólares, de las acciones del Grupo Financiero Bancomer, S.A. de C.V., actualmente Grupo Financiero BBVA Bancomer, S.A. de C.V. (“BBVA Bancomer”), la compañía controladora de servicios financieros mexicana que se constituyó con el objeto de poseer una participación mayoritaria en Bancomer. En reconocimiento de que no todos los accionistas de Emprex deseaban participar en el sector de servicios financieros, 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. De acuerdo con este esquema de intercambio, un pequeño número de accionistas de Emprex intercambió 124,553,926 acciones de BBVA Bancomer por 30,466,062 acciones de Emprex. Como resultado de ello, la participación de FEMSA en Emprex disminuyó a aproximadamente 62%.

La compra por parte de FEMSA de las acciones que poseía el accionista minoritario disidente y de la participación de los accionistas de Emprex en la transacción de Bancomer fueron financiadas a través de un crédito puente otorgado a nosotros y a Emprex que fue pagado con posterioridad. Parte del pago de nuestras obligaciones conforme al crédito puente se realizó a través de la venta en 1992 de una participación del 11% en Emprex a un inversionista europeo, lo que redujo nuestra participación en Emprex en un 51.04%. En agosto de 1996, las acciones de BBVA Bancomer que recibimos en el intercambio con los accionistas de Emprex, fueron distribuidas como dividendos a nuestros accionistas. Al mismo tiempo, algunos de nuestros accionistas participaron en un aumento de capital de FEMSA, cuyo producto fue empleado para reducir nuestra deuda pendiente de pago. Como resultado de la distribución de acciones de BBVA Bancomer a los accionistas de FEMSA, la Compañía ha dejado de poseer un derecho de participación en BBVA Bancomer.

Las obligaciones de Emprex para el pago del préstamo puente fueron refinanciadas a través de una serie de transacciones que incluyeron la venta del negocio del agua mineral en abril de 1992, y la exitosa conclusión de una oferta de Eurobonos por \$300 millones de dólares en julio de 1992. Con posterioridad al pago del préstamo puente, 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 la subsidiaria cervecera FEMSA Cerveza, a Labatt en 1994. Labatt posteriormente aumentó su participación en FEMSA Cerveza al 30%.

La Reorganización

En 1998 finalizó la reorganización (la “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 (la “Oferta de Intercambio”). De acuerdo con la Oferta de Intercambio, canjeamos ADSs que representaban diez Unidades BD por ADSs vigentes de Emprex o Acciones de Serie B de Emprex. 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.

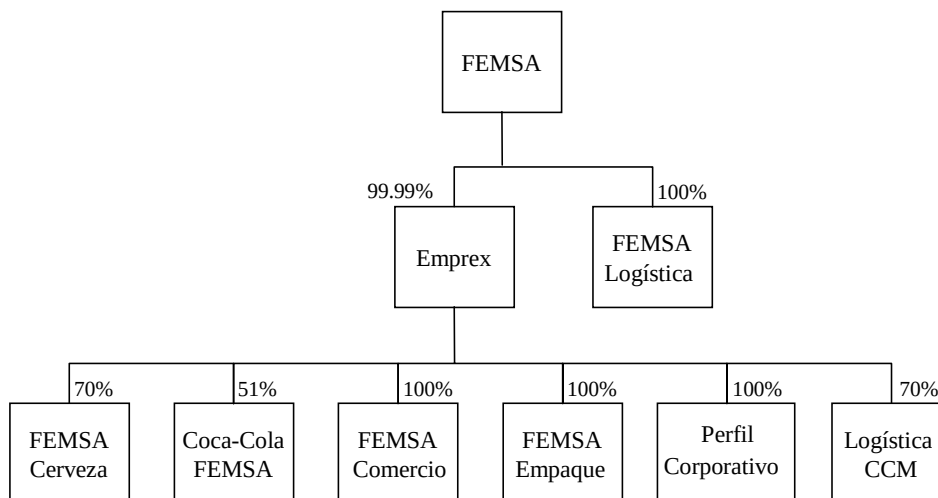
A fin de conducir la Oferta de Intercambio, en el primer trimestre de 1998, desinvertimos nuestras participaciones en el negocio de alimento para ganado y en Onexa, S.A. de C.V. (“Onexa”), que poseía una participación mayoritaria en una empresa de telecomunicaciones de larga distancia mexicana, Alestra, S. de R.L. de C.V. (“Alestra”), para eliminar cualquier diferencia entre los activos consolidados de FEMSA y los activos consolidados de Emprex al momento de la Oferta de Intercambio. Asimismo, el 17 de marzo de 1998 saldamos toda la deuda que en ese entonces debíamos directamente, con el producto de un pago de suscripciones realizado por J.P. Morgan Securities, Ltd. (“J.P. Morgan”) en relación con una colocación privada de Unidades BD con J.P. Morgan por un monto de \$ 120 millones para saldar dicha deuda directa. Adicionalmente, una vez finalizada la Reorganización, el nombre de FEMSA cambió de “Valores Industriales, S.A.” a “Fomento Económico Mexicano, S.A. de C.V.” y el nombre de Emprex cambió de “Fomento Económico Mexicano, S.A. de C.V.” a “Grupo Industrial Emprex, S.A. de C.V.”

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 98.7% de las acciones en circulación de Emprex, cuyo monto aumentó al 99.99% mediante una oferta pública de compra por las acciones en circulación de Emprex. La Reorganización no provocó ningún cambio en el control. Aquellos accionistas que tenían la mayoría de las acciones de FEMSA con derecho a voto (los que a su vez mantenían la mayoría de las acciones con derecho a voto de Emprex) antes de la Reorganización mantuvieron la mayoría de las Acciones Serie B de la Compañía, que son las únicas acciones de nuestro capital social con plenos derechos a voto. Vea el Capítulo 4. "Administración—Estatutos Sociales—Derechos de Voto y Ciertos Derechos de la Minoría".

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



Compañías Subtenedoras—Resumen

	FEMSA Cerveza	Coca-Cola FEMSA	FEMSA Comercio	FEMSA Empaques	Perfil Corporativo	Logística CCM	FEMSA Logística
Industria.....	Cerveza	Refrescos	Comercio Detallista	Empaques	Activos Mundet	Servicios logísticos a FEMSA Cerveza	Servicios logísticos a afiliadas y terceros
Socio Estratégico.....	Labatt	The Coca-Cola Company	Ninguno	Ninguno	Ninguno	Labatt	Ninguno

Resumen de Operaciones de Subsidiarias Significativas ^{(1) (2)} Año finalizado el 31 de diciembre del 2001

	FEMSA Cerveza		Coca-Cola FEMSA		FEMSA Comercio⁽⁴⁾		FEMSA Empaques		Logística⁽⁵⁾	
	<u>Pesos</u>	<u>%</u>	<u>Pesos</u>	<u>%</u>	<u>Pesos</u>	<u>%</u>	<u>Pesos</u>	<u>%</u>	<u>Pesos</u>	<u>%</u>
Ingresos Totales	20,391	40.9	17,504	35.1	10,153	20.4	6,222	12.5	1,457	2.9
Utilidad de Operación⁽³⁾	3,147	38.4	3,796	46.3	281	3.4	809	9.9	93 ⁽⁶⁾	1.1
Activos Totales..	23,316	48.3	13,831	28.7	3,643	7.5	5,976	12.4	719	1.5
Empleados	15,976	38.5	14,542	35.0	4,320	10.4	4,226	10.2	1,835	4.4

⁽¹⁾ La suma de los datos financieros de cada una de nuestras Compañías Subtenedoras 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.

⁽²⁾ Expresado en millones de pesos, con excepción de los empleados.

⁽³⁾ Después de la deducción de los servicios corporativos pagados a FEMSA. Tales cargos se eliminan en la consolidación, con excepción del servicio corporativo pagado por FEMSA Cerveza a Labatt.

- (4) Para fines del reporte financiero y las descripciones de los negocios, las operaciones de FEMSA Comercio y Oxxo Express, S.A. de C.V. ("Oxxo Express") en este Informe Anual, se presentan juntas como "FEMSA Comercio".
- (5) Para fines del reporte financiero y las descripciones de los negocios o las operaciones de logística de FEMSA en este Informe Anual, Logística CCM y FEMSA Logística se presentan juntas como "Logística." Si bien las dos compañías tienen estructuras de capital y accionistas diferentes, comparten el mismo equipo de administración.
- (6) Excluye gastos operativos relacionados con proyectos de comercio electrónico.

Resumen de Ingresos Totales por Distribución Geográfica⁽¹⁾

	País	Al 31 de diciembre de		
		2001	2000	1999
FEMSA Cerveza	México	20,391	19,374	18,241
Coca-Cola FEMSA México	México	14,362	13,697	11,910
Coca-Cola FEMSA Buenos Aires	Argentina	3,142	3,159	3,422
FEMSA Comercio ⁽²⁾	México	10,153	8,474	6,599
FEMSA Empaques	México	6,222	6,555	7,077
Logística	México	1,457	1,465	1,369
Ingresos totales consolidados		49,877	46,965	42,809

(1) Las sumas de los datos financieros para cada una de nuestras compañías subtenedoras y los porcentajes relacionados difieren de la información financiera consolidada de la Compañía, debido a las transacciones entre compañías, que se eliminan en la consolidación, y a ciertos activos y actividades no operativos de FEMSA, incluidos servicios corporativos.

(2) Incluye Oxxo Express.

Principales Subsidiarias

La tenencia de nuestras subsidiarias es a través de Emprex, una compañía tenedora de la cual tenemos el 99.99%, excepto FEMSA Logística, que es de nuestra propiedad directamente. La tabla que se ofrece a continuación presenta nuestras subsidiarias de importancia a la fecha de prepararse este Informe Anual, sin considerar el 0.01% de Emprex que no poseemos.

Nombre de la compañía	Jurisdicción del establecimiento	Porcentaje de propiedad ⁽¹⁾
Emprex	México	99.99
FEMSA Cerveza	México	70.00
Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma, S.A. de C.V.	México	70.00
Comerdis de Occidente, S.A. de C.V.	México	70.00
Coca-Cola FEMSA	México	51.00 ⁽²⁾
Propimex, S.A. de C.V.	México	51.00
Inmuebles del Golfo, S.A. de C.V.	México	51.00
Refrescos y Aguas Minerales, S.A. de C.V.	México	51.00
Coca-Cola FEMSA de Buenos Aires, S.A.	Argentina	51.00
FEMSA Comercio	México	100.00
Cadena Comercial Oxxo, S.A. de C.V.	México	100.00
Impulsora de Mercados de México, S.A. de C.V.	México	100.00
Oxxo Express, S.A. de C.V. ⁽³⁾	México	100.00
FEMSA Empaques	México	100.00
Fábricas de Monterrey, S.A. de C.V.	México	100.00
Grafo Regia, S.A. de C.V.	México	100.00
Sílices de Veracruz, S.A. de C.V.	México	100.00
Sílice del Istmo, S.A. de C.V.	México	100.00
Plásticos Técnicos Mexicanos, S.A. de C.V.	México	100.00
Quimiproduitos, S.A. de C.V.	México	100.00

Vendo de México, S.A. de C.V.	México	100.00
Logística CCM	México	70.00
FEMSA Servicios	México	100.00
Perfil Corporativo, S.A. de C.V.	México	100.00
FEMSA Logística	México	100.00

⁽¹⁾ El 1 de julio del 2001, Impulsora de Mercados, S.A. de C.V. ("Impulsora de Mercados") se fusionó con Emprex. Al momento de la fusión Impulsora de Mercados tenía una participación minoritaria en FEMSA Cerveza, FEMSA Empaques y Logística CCM.

⁽²⁾ El poder de voto proporcional de FEMSA para Coca-Cola FEMSA es 62.96%.

⁽³⁾ Oxxo Express se hizo parte de FEMSA Comercio el 26 de marzo del 2002. Antes de esa fecha, Oxxo Express se reportaba dentro de DCF.

Estrategia de Negocios

Nuestros objetivos generales consisten en lograr crecimiento sostenible, mejorar la rentabilidad del negocio e incrementar el retorno sobre capital invertido en cada una de nuestras unidades de negocio. En el núcleo de nuestra estrategia yace el concepto renovado de enfoque en el consumidor final de nuestros productos. Hemos mejorado nuestros sistemas de recolección y procesamiento de información para conocer e interpretar mejor las necesidades y deseos de nuestros consumidores, y estamos mejorando nuestro nivel de ejecución para producir y distribuir nuestros productos utilizando eficientemente nuestros activos.

Clasificamos nuestras unidades de negocios en cuatro categorías: central, estratégica, relacionada y no relacionada. Nuestras divisiones de bebidas, FEMSA Cerveza y Coca-Cola FEMSA, son los negocios centrales que definen nuestra identidad y brindan la mayor oportunidad de crecimiento futuro. Nuestras unidades estratégicas, que constan de tiendas detallistas, logística y producción de latas y botellas de vidrio para bebidas, proveen ventajas competitivas estratégicas y respaldan las fortalezas clave de los negocios centrales. Otros negocios relacionados, que incluyen la fabricación de hermetapas y taparrosas, buscan el crecimiento mediante el apoyo a los negocios centrales y estratégicos. Por último, los negocios no relacionados, que incluyen la fabricación de refrigeradores comerciales, etiquetas y empaques flexibles, plásticos termomoldeados y productos químicos, no guardan relación estratégica directa con los negocios centrales y estratégicos. Estamos actualmente buscando desinvertir estos negocios no relacionados, aunque no se han establecido los precios, términos y tiempos para estas desinversiones.

Como compañía de bebidas, hemos reconocido el valor de llegar hasta nuestro consumidor final, de interpretar sus necesidades y de ser capaces de ofrecerle el producto adecuado para la ocasión adecuada. Nos esforzamos por lograr esto mediante el desarrollo de nuestro valor de marca, la expansión de nuestra gran capacidad de distribución y la continua mejora en la eficiencia de nuestra operación.

En el 2001, FEMSA Cerveza avanzó en su proceso de transformación que tiene como objetivo ser una organización enfocada en el consumidor. Las iniciativas en los frentes de distribución, mercadotecnia y sistemas de información se implementaron de acuerdo a lo programado. Coca-Cola FEMSA continuó mejorando su rentabilidad a nivel consolidado, aplicando sus habilidades de comercialización y distribución enfrentar con la situación adversa en Argentina. Nuestras operaciones en FEMSA Comercio continuaron creciendo a un paso acelerado. Adicionalmente, hemos continuado haciendo ajustes en nuestras unidades operativas para responder a cualquier ambiente económico.

FEMSA Cerveza

Resumen y Antecedentes

FEMSA Cerveza es nuestra Compañía Subtenedora más grande y una de las dos principales cerveceras de México. En el 2001, FEMSA Cerveza vendió 23.861 millones de hectolitros de cerveza. Al 31 de diciembre del 2001, FEMSA Cerveza era la decimotercera cervecería del mundo en términos de volumen de ventas. FEMSA Cerveza exporta sus productos a más de 65 países en todo el mundo. El mercado de exportaciones más importante es Norteamérica, 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. (“CCM”). CCM incluye las operaciones de las cervecerías Cuauhtémoc, ubicadas principalmente al norte de México, y las cervecerías Moctezuma, ubicadas principalmente al centro y sureste de México. En 1985, una participación mayoritaria en el capital social de Grupo Cermoc, la anterior controladora de Moctezuma, fue adquirida por ciertos accionistas principales de FEMSA. Desde la Reestructuración de 1988, Cuauhtémoc y Moctezuma son administradas como una sola unidad operativa, y las operaciones combinadas se han optimizado para eliminar la redundancia de marcas, presentaciones, compras, publicidad y otras actividades.

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 por el cual ambas partes acordaron combinar sus negocios de cerveza en los Estados Unidos a través de la copropiedad de Labatt USA LLC y Latrobe Brewing Company LLC (en conjunto, “Labatt USA”). FEMSA Cerveza posee el 30% de Labatt USA. En julio de 1995, Labatt fue adquirida por Interbrew S.A. (“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 compañía controladora, Stellamerica Holdings Limited (“Stellamerica”) ejerció la opción en FEMSA Cerveza por un monto total de \$221.6 millones de dólares. Actualmente, Stellamerica posee el 19% de FEMSA Cerveza y Labatt posee el 11%. Labatt continua brindando a FEMSA Cerveza tanto experiencia como tecnología con respecto a la elaboración de la cerveza, incluyendo el proceso de producción, la comercialización y manejo de la marca, los sistemas de información y las operaciones de distribución.

Los ingresos totales de FEMSA Cerveza de 20,391 millones de pesos representaron el 40.9% de los ingresos totales consolidados de FEMSA en el año que finalizó el 31 de diciembre del 2001, en comparación con 19,374 millones de pesos o 41.3% de los ingresos totales consolidados de FEMSA en el año que finalizó el 31 de diciembre del 2000. Los bienes, las plantas y los equipos propiedad de FEMSA Cerveza representaron el 54.7% de nuestras propiedades, plantas y equipos consolidados al 31 de diciembre del 2001. Al 31 de diciembre del 2001, el 38.5% de nuestros empleados trabajaba para FEMSA Cerveza.

Estrategia Comercial

El objetivo fundamental de FEMSA Cerveza es satisfacer la demanda de productos cervenceros de alta calidad en México y en el extranjero, particularmente en los Estados Unidos de América, promoviendo el crecimiento rentable del volumen y del consumo per cápita de cerveza. Las estrategias específicas que FEMSA Cerveza implementa para lograr estos objetivos incluyen: (i) concentrarse en el consumidor con marcas comerciales reconocidas; (ii) forjar lazos comerciales más fuertes con los detallistas; (iii) fortalecer la eficiencia operativa y mejorar la productividad de todo el sistema, y (iv) aumentar la penetración de nuestras marcas en mercados de exportación rentables, otorgando especial importancia al suroeste de Estados Unidos.

1. Concentrarse en el consumidor con marcas comerciales reconocidas requiere:

Diferenciar la cartera de marcas comerciales mediante la segmentación de mercado y el posicionamiento de las marcas

La segmentación del mercado y el posicionamiento de las marcas constituyen estrategias que se adecuan a FEMSA Cerveza en virtud de su amplio portafolio de marcas. Consideramos que a medida que la economía nacional mejora, los consumidores de cerveza mexicanos orientarán sus preferencias a productos claramente diferenciados, un fenómeno que debería dar a FEMSA Cerveza una ventaja competitiva en el mercado local. Vea “—Estrategia de Mercadotecnia”.

Ejecutar una estrategia de mercadeo integral

FEMSA Cerveza ha estado instrumentando estrategias de mercadotecnia integradas, centradas en una combinación de campañas publicitarias, promociones y eventos para la activación del consumo. Vea “—Estrategia de Mercadotecnia”.

Aumentar el consumo per cápita

Un componente clave de la estrategia de FEMSA Cerveza consiste en incrementar el consumo per cápita de cerveza. Esto se pretende lograr atrayendo a más personas que escojan la cerveza como su alternativa preferencial (ampliar la base de consumidores) y promocionando nuevas ocasiones de consumo del producto (profundizar nuestra base de consumidores). Ver “—Estrategia de Mercadotecnia”.

Definir carteras regionales

Consideramos que podemos aprovechar las lealtades regionales de cada marca y aumentar la eficacia de la mercadotecnia y distribución definiendo portafolios de marcas por regiones.

Elaborar y distribuir la cerveza de máxima calidad

La calidad del producto juega un papel preponderante en la elección del consumidor al hacer su elección de compra y consumo. Reconocemos este hecho y FEMSA Cerveza dedica un enorme esfuerzo y recursos importantes para garantizar la mejor calidad, frescura y sabor de nuestras cervezas.

Estructurar el portafolio de productos de acuerdo al canal de distribución

Como resultado de la implementación de avanzados métodos para la recolección de información, junto con los sistemas de preventa (la preventa consiste en las visitas sistemáticas al cliente para recoger pedidos anticipados) y nuevos recursos de investigación de mercado, FEMSA Cerveza podrá definir y administrar portafolios de marcas por canal. Esta estrategia requiere un análisis amplio de las características del punto de venta y sus clientes. La administración sistemática del portafolio de marcas por canal asegura la entrega de una cantidad y combinación óptimas de presentaciones a cada cliente, mayor rotación del producto, mayor eficiencia de la red de distribución secundaria y posibilita la implementación de estrategias de administración de ingresos (*revenue management*). Consulte “—Distribución al Detallista.”

Enfocar estrategias de comunicación de marcas

La estrategia de comunicación de marcas de FEMSA Cerveza procura desarrollar la personalidad de cada marca, enfatiza los atributos clave de sus productos, como la frescura y refrescancia, y procura maximizar la preferencia del consumidor por sus productos, asegurando la consistencia del contenido entre la campaña publicitaria y los materiales promocionales.

2. Forjar lazos comerciales más fuertes con los detallistas requiere:

Desarrollar y promover relaciones rentables y duraderas con los detallistas

FEMSA Cerveza busca promover relaciones mutuamente favorables con los clientes detallistas con el objeto de estimular su lealtad, productividad y crecimiento. Puesto que su base de consumidores tiene distintas necesidades de consumo, FEMSA Cerveza instrumenta estrategias de diferenciación de clientes que implican diferencias en las condiciones comerciales, estrategias de promoción y niveles de equipo de refrigeración y materiales promocionales en el punto de venta, dependiendo de las características de cada comercio detallista.

Implementar estrategias de mercadotecnia por canal

La eficacia de las estrategias de comercialización por canales depende de su ejecución exitosa en el punto de venta. FEMSA Cerveza aplica diversas técnicas de comercialización (que incluyen la definición óptima de la mezcla de productos, la instalación de equipos especiales de comercialización y refrigeración, y asesoramiento sobre exhibición y visibilidad del producto), con el fin de cooptar al cliente como socio. Consulte “—Distribución al Detallista.”

Lograr una cobertura equilibrada y rentable del mercado

FEMSA Cerveza selecciona a sus clientes con el fin de lograr una base de clientes equilibrada en cada mercado, buscando una cobertura adecuada de cuentas en lugares de consumo y puntos de venta (esto es, de depósitos, tiendas de conveniencia, bares y restaurantes, etc.), y un balance entre cuentas de imagen y cuentas de volumen (por ejemplo, un depósito de cerveza es una cuenta de volumen mientras que un restaurante famoso es una cuenta de imagen). Por lo tanto, nos hemos dedicado a optimizar la cobertura detallista y orientarnos únicamente hacia la expansión selectiva de la base de clientes, poniendo mayor prioridad en el crecimiento rentable del volumen.

Implementar y acatar las nuevas políticas comerciales

Hemos definido políticas comerciales que rigen la relación comercial con los clientes. Estas políticas buscan aumentar el nivel de servicio al cliente y establecer metas para la administración eficaz de los niveles de inventario, las condiciones crediticias y la frecuencia de visitas.

3. Reforzar la eficiencia operativa y mejorar la productividad de todo el sistema requiere:

Mejorar las plataformas de tecnología de información

Consideramos que al establecer un sistema de *Enterprise Resource Planning* (ERP) como herramienta de monitoreo y control interno se mejorará la eficacia operativa. Un sistema ERP es un programa informático que integra todos los departamentos y funciones de una empresa en un sistema computacional modular centralizado que es capaz de atender a las necesidades específicas de cada departamento coordinándolas con otros eslabones de la cadena de valor. FEMSA Cerveza está implementando actualmente estos sistemas que estarán plenamente operacionales para el 2004.

Instituir procesos integrados de planificación

Los procesos de planificación integrados son un componente crítico del plan estratégico de FEMSA Cerveza, puesto que dichos procesos aseguran que los esfuerzos conducidos en toda la organización se alineen siempre hacia el logro de los objetivos establecidos. Los procesos de planificación integrados dan como resultado el desarrollo de programas específicos y una adecuada asignación de recursos. Además, FEMSA Cerveza hace un seguimiento del rendimiento de esos programas, asegurando que la organización se mantenga dentro del presupuesto, determinando puntos de referencia concretos para el

desempeño y proporcionando un constante aprendizaje en la práctica.

Implementar sistemas de preventa

Creemos que la preventa aumentará los niveles de servicio al cliente, mejorará la productividad y la eficiencia de operaciones y facilitará la administración del portafolio en todos los mercados. Adicionalmente, en mercados de bajo volumen, se espera reducir los gastos de distribución y facilitar la administración del portafolio. Consulte “—Distribución al Detallista”.

Realizar inversiones de capacidad marginal

En los últimos años, FEMSA Cerveza ha expandido su capacidad de producción mediante ampliaciones en las plantas existentes que resulten efectivas en términos de costo. De acuerdo a los planes actuales, FEMSA Cerveza continuará expandiendo la capacidad mediante inversiones en las plantas existentes hasta el año 2005. Consulte “—Plantas e Instalaciones”.

Mejorar la logística interna

FEMSA Cerveza sigue implementando plataformas de sistemas de información para mejorar la coordinación entre los procesos de fabricación y distribución, a fin de optimizar los ciclos de producción, optimizar la utilización de la capacidad y mejorar el manejo de inventarios en todo el sistema.

Mantener los máximos niveles de calidad en las plantas de producción

FEMSA Cerveza se compromete a mantener instalaciones cerveceras de nivel mundial usando sofisticadas normas tecnológicas de producción, en tanto maximiza el retorno de la inversión. La *International Standards Organization* (ISO) ha certificado todas las plantas de FEMSA Cerveza.

4. Aumentar la penetración de mercado en los estados del Suroeste de Estados Unidos requiere:

Capitalizar las oportunidades que ofrece el creciente mercado del suroeste de los Estados Unidos

FEMSA Cerveza se enfoca a aumentar su participación de mercado en los estados de California, Arizona, Nuevo México y Texas, los cuales tienen una gran población hispana con un creciente ingreso per cápita y ofrecen potencialmente un destino de exportación de alto crecimiento para los productos de FEMSA Cerveza.

Aprovechar la proximidad con el norte de México

La proximidad de este destino exportador con los mercados más importantes de FEMSA Cerveza le permite aprovechar las similitudes culturales entre el suroeste de los Estados Unidos y el norte de México. FEMSA Cerveza, junto con Labatt USA, han avanzado en el proceso de armonizar las estrategias de comunicación de marcas en los Estados Unidos de América y en México, aunque acontecimientos recientes han llevado a ciertas diferencias con la administración de Labatt USA. (Vea “—Procedimientos Legales—Proceso Litigioso con Labatt USA”).

Afinar el presupuesto de mercadotecnia para exportaciones

En el marco de esta estrategia de penetración de mercados, FEMSA Cerveza asigna una proporción importante de su presupuesto de exportaciones a los estados del suroeste de Estados Unidos.

Descripción del Producto

FEMSA Cerveza en la actualidad opera seis cervecerías en México con una capacidad instalada anual total de aproximadamente 31.446 millones de hectolitros. En el 2001, FEMSA Cerveza vendió un volumen total de 23.861 millones de hectolitros, de los cuales 22.018 millones de hectolitros fueron vendidos en el mercado nacional y 1.843 millones de hectolitros fueron exportados. Las cervecerías Cuauhtémoc se ubican principalmente en el norte

de México y las cervecerías Moctezuma se ubican principalmente en el centro y sureste de México. FEMSA Cerveza produce y distribuye 14 marcas de cerveza en nueve presentaciones distintas, lo resulta en un portafolio de 46 distintas combinaciones de producto/presentación. Las marcas más importantes en la cartera de FEMSA Cerveza incluyen: Tecate, Carta Blanca, Superior, Sol, Indio y XX (“Dos Equis”) Lager. Estas seis marcas, todas ellas distribuidas a nivel nacional, son responsables de aproximadamente el 99% del volumen nacional de FEMSA Cerveza en el 2001.

El Mercado Mexicano de Cerveza

El mercado mexicano de cerveza es el séptimo mercado de cerveza más grande del mundo en términos de volumen de ventas y se caracteriza por los siguientes factores: (i) un duopolio en la producción nacional de cerveza, (ii) diferencias en la participación de mercado por regiones, (iii) la existencia de regulaciones del gobierno con respecto a licencias, (iv) elementos demográficos favorables en la población que bebe cerveza, y (v) factores macroeconómicas que afectan el nivel de consumo de cerveza.

Duopolio 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. (“Diblo”), 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 en la actualidad cuenta con la participación más grande de todas las marcas en el mercado mexicano. Corona es la principal marca a nivel nacional del Grupo Modelo; Victoria se distribuye principalmente en México D.F. y su área metropolitana y Pacífico se vende principalmente en las regiones costeras del centro y sur del Pacífico. Modelo Especial, Modelo Light y Pacífico son las únicas presentaciones en lata del Grupo Modelo y se distribuyen a nivel nacional. Adicionalmente, Grupo Modelo produce Corona en una presentación en lata para venta en los mercados de exportación.

Las importaciones no han constituido históricamente un factor significativo en el mercado cervecero mexicano. Las importaciones de cerveza estuvieron sujetas a aranceles de aproximadamente 20% en promedio hasta fines del año 2000. De acuerdo con lo estipulado en el TLC, en enero del 2001 se eliminó el arancel a la cerveza importada de Estados Unidos y Canadá. No obstante la reducción de aranceles, las cervezas importadas representaron menos del 2.2% del mercado total de cerveza de México en le 2001. FEMSA Cerveza considera que la eliminación de aranceles tendrá un efecto limitado en el mercado mexicano de cerveza dado que las cervezas importadas son casi exclusivamente productos premium y super-premium y se venden en latas de aluminio, que constituyen un método de envase más caro en México que la cerveza vendida en botellas retornables. Adicionalmente, los supermercados representan el canal más factible para las cervezas importadas, y éste representa una proporción relativamente pequeña en el universo de canales de la industria cervecera. Sin embargo, la reciente fortaleza del peso frente al dólar podría resultar en 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 regiones específicas 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 y oeste 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 Cuauhtémoc.

También consideramos que la influencia en el mercado regional se debe a la proximidad 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 importantes. La principales cervecerías de FEMSA Cerveza se encuentran Orizaba, Veracruz, y en Monterrey, Nuevo León. Grupo Modelo recientemente terminó la construcción de su planta más grande en Zacatecas, en el centro-norte de México. Esto puede mejorar la capacidad de Modelo de comercializar sus productos esa región.

Regulaciones gubernamentales

El gobierno mexicano ejerce la regulación del consumo de cerveza en el país principalmente a través de impuestos, mientras que los gobiernos estatales la ejercen principalmente 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 43.8% del precio detallista total de la cerveza al consumidor e incluyen 25% en impuestos especiales y 15% en impuestos al valor agregado. En 1992, el gobierno mexicano anunció una reducción gradual en el impuesto al consumo de cerveza de 25% en 1993 a 19% en 1996. Desde 1996 hasta fines de 1997, el impuesto al consumo fue de 19%. Sin embargo, en diciembre de 1997 el gobierno mexicano restableció el 25% de impuesto al consumo de cerveza, con efectividad a partir del 1 de enero de 1998. Este aumento fiscal pasó a los consumidores en forma de aumento de precio, implementado en enero de 1998. En la reforma fiscal de enero del 2002 el impuesto especial de cerveza no fue modificado. 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 18% 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 con el gobierno y las autoridades civiles. Por ejemplo, como parte de la realización continua de actividades comunitarias, FEMSA Cerveza ha sido un patrocinador muy activo de una campaña a escala nacional denominada “conductor designado”.

Desde julio de 1984, el gobierno mexicano estableció el requisito de que todas las presentaciones de cerveza lleven una advertencia respecto de 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 mantuvo estable en 51.2 en el 2001. La edad legalmente autorizada para consumir cerveza es de 18 años. Sin embargo, no menos de 34% 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 1.3% durante el período del 2001 a 2006. 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 2001, el consumo de cerveza per cápita en México de aproximadamente 51 litros se compara con un consumo de cerveza per cápita de aproximadamente 83 litros en los Estados Unidos. En general, los países con un elevado consumo de cerveza per cápita son países con ingresos per cápita relativamente altos. El ingreso per cápita promedio en México en el 2001 era el equivalente de aproximadamente \$ 6,263 dólares, en comparación con un ingreso per cápita de aproximadamente \$ 35,843 dólares en los Estados Unidos. FEMSA Cerveza categoriza a aproximadamente 59% de sus consumidores como clase obrera, al 27% como clase media y al restante 14% como estudiantes, desempleados, jubilados y otros.

*Influencias macroeconómicas
afectan el consumo de cerveza*

FEMSA Cerveza cree 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 períodos de solidez económica y un menor crecimiento o contracción del volumen en los períodos de retracción económica. Las ventas nacionales de cerveza disminuyeron en 1982, 1983 y 1995. Estas disminuciones en las ventas corresponden a períodos en los cuales la economía mexicana sufrió graves trastornos.

Incrementos anuales de precios

En el 2001, FEMSA Cerveza ha instrumentado un aumento selectivo en los precios de sus productos en las distintas regiones del país. El procedimiento comenzó en enero y terminó a mediados de abril. El objetivo de la Dirección era equiparar la inflación esperada para asegurar que el precio real de la cerveza se mantuviera estable. Puesto que la inflación del año fue menor a la esperada, el aumento en los precios resultó en un incremento real de aproximadamente 1%. Para la industria cervecera mexicana, sin embargo, el precio real de la cerveza se mantuvo estable en el 2001 como muestra la tabla a continuación.

Industria mexicana de cerveza							
Índice Acumulado de Precios Reales al Detalle de la Cerveza—1994-2001							
(1994 = 100%)							
Año finalizado el 31 de diciembre de							
1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
100.0	94.4	89.0	89.5	95.9	98.6	103.5	103.5

Fuente: Banco de México

Volumen de Ventas de FEMSA Cerveza

El volumen de ventas total de FEMSA Cerveza alcanzó 23.861 millones de hectolitros en el 2001, lo que representó un aumento de 1.1% sobre el volumen de ventas total de 23.596 millones de hectolitros en el 2000. En el 2001, el volumen de ventas nacionales de FEMSA Cerveza aumentó 0.7% a 22.018 millones de hectolitros y el volumen de ventas por exportación aumentó un 6.6% a 1.843 millones de hectolitros.

Volumen de Ventas de FEMSA Cerveza					
(En Miles de Hectolitros)					
	2001	2000	1999	1998	1997
Nacionales	22,018	21.868	22.197	21.501	21.000
Exportaciones	1,843	1.728	1.511	1.322	1.235
Total	23,861	23.596	23.708	22.823	22.235

El volumen de ventas nacionales de FEMSA Cerveza registró una tasa de crecimiento compuesto a cinco años de 1.2% para el periodo 1997-2001. Esto se compara con la tasa de crecimiento compuesto a cinco años del 3.7% registrada por el Producto Interno Bruto mexicano. Las ventas netas nacionales durante el mismo período registraron una tasa de crecimiento promedio compuesto del 6.9%. El crecimiento más lento del volumen de ventas nacionales con respecto al PIB durante los últimos cinco años refleja el efecto negativo del aumento de precios reales sobre la demanda de productos de FEMSA Cerveza. 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. Las botellas retornables son la presentación menos cara. El precio de las latas ha sido por lo general 40% más alto que el de las botellas retornables, y el precio de las botellas no retornables es en general de 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 y se ha elevado en períodos de prosperidad económica y ha disminuido en períodos de austeridad en la economía, reflejando así la diferencia de precios entre estas formas de empaque. Como porcentaje de las ventas nacionales, la presentación en lata registró su nivel más alto en 1994, alcanzando un 21.7%. Bajó significativamente durante 1995 y el período siguiente a la crisis económica mexicana, ya que el consumo de la presentación en lata se ve adversamente afectado por períodos en los que disminuye el ingreso per cápita, y se ha recuperado gradualmente desde entonces, pero sigue estando a niveles inferiores a los de 1994. La siguiente tabla muestra el porcentaje del volumen de ventas locales totales por presentación para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre del 2001.

Presentaciones en el Mercado de Cerveza Mexicano por Volumen al 31 de diciembre del 2001

<i>Presentación</i>	FEMSA Cerveza
Botella retornable—325 ml.....	26.3%
Botella retornable —1 litro	38.9
Botella retornable —190 ml.....	5.4
Subtotal de Botellas retornables	70.6
Botella no retornable —325 ml y 190 ml.....	6.6
Latas.....	21.2
Barriles.....	1.6
Total	100.0%

Presentaciones Retornables

La forma más popular de empaque en el mercado mexicano de cerveza es la botella retornable. FEMSA Cerveza cree que la popularidad de la botella retornable se debe a su bajo precio para el consumidor. Si bien las botellas retornables generalmente cuestan alrededor del doble de producir 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.

Presentaciones No Retornables

La combinación de presentaciones de FEMSA Cerveza en el mercado nacional se inclina ligeramente más a las presentaciones no retornables que la industria en general, reflejando la gama de marcas más amplia de FEMSA Cerveza. Todo el volumen de cerveza exportado se empaqueta en presentaciones no retornables, tanto en vidrio como en lata.

Debido a que las latas constituyen la presentación más costosa, seguidas de las botellas no retornables, creemos que la demanda de presentaciones en lata es altamente sensible a los factores económicos. Durante los períodos de debilidad económica en México, en general el volumen de botellas no retornables aumenta a expensas del volumen de las presentaciones en latas de metal.

Precios Relativos en el Mercado Mexicano

En el 2001, como parte de su estrategia de implementar un esquema de precios más proactivo para sus marcas y presentaciones, FEMSA Cerveza bajó ligeramente el precio relativo de sus presentaciones no retornables en relación con el envase de vidrio retornable de 325 ml. El precio relativo de la presentación en lata y la presentación en envase de vidrio no retornable en relación con el envase de vidrio retornable de 325 ml, de acuerdo con el más reciente aumento de precio efectuado en el primer trimestre del 2002, fue de 1.40 y 1.29 respectivamente.

Precios Nacionales Relativos de Cerveza por Presentación al 31 de marzo del 2002

<i>Presentación</i>	Precios Relativos⁽¹⁾
Botella retornable—325 ml	1.00
Botella retornable —1 litro	0.89
Botella retornable —190 ml	1.14
Botella no retornable —325 ml y 190 ml	1.29
Latas	1.40
Barriles	1.00

⁽¹⁾ Los precios relativos se calcularon al 31 de marzo del 2002 para reflejar el último aumento de precio implementado por FEMSA Cerveza. El cálculo se basa en información aportada por FEMSA Cerveza con respecto a sus productos y refleja los precios mayoristas, excluidos impuestos. Se usó la botella retornable de 325 ml como precio de referencia para el cálculo de los precios relativos.

Distribución Geográfica de las Ventas

La ubicación de las plantas de producción constituye un factor clave en la determinación de las capacidades de distribución, ya que los costos de flete pueden representar hasta el 10% en las ventas de cualquier cervecería, dependiendo de su ubicación y los mercados particulares que son abastecidos por dicha cervecería. Por lo tanto, la ubicación de la cervecería por lo general conlleva el dominio del mercado que la rodea.

Estadísticas Demográficas Regionales de México

<i>Región</i>	% de Población Total en 2001⁽¹⁾	% Total de 2001 PIB⁽¹⁾	Consumo de Cerveza Per Cápita en 2001⁽¹⁾ <i>(Litros)</i>	PIB Per Cápita en el 2001 <i>(Miles de Pesos)</i>
Norte	26.3%	30.7%	80.7	Ps. 61.6
Sur	22.5	15.3	44.7	35.8
Centro	51.2	54.0	38.9	55.5
Total del País	100.0%	100.0%	51.2	Ps. 52.6

⁽¹⁾ Estimado.

Fuentes: INEGI y Estimaciones de FEMSA Cerveza.

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 la región del suroeste de Estados Unidos es el mercado potencial más

grande fuera de México, ya que (i) tiene una numerosa población hispana, (ii) está experimentando actualmente una mejoría significativa en su ingreso per cápita y (iii) tiene las tasas de crecimiento más altas en lo que respecta a cervezas importadas. FEMSA Cerveza dedicará la mayoría de sus recursos destinados a los mercados internacionales a la región del Cinturón del Sol, con el objetivo de promover sus marcas y mejorar la posición de mercado de sus marcas de exportación.

El volumen total de ventas de exportación de 1.843 millones de hectolitros representó el 7.7% del volumen de ventas total de cerveza de FEMSA Cerveza en el 2001 y el 5.7% de los ingresos totales de FEMSA Cerveza. El siguiente cuadro indica los volúmenes de exportación de FEMSA Cerveza, las exportaciones como porcentaje de la producción total de FEMSA Cerveza y los ingresos por exportaciones de FEMSA Cerveza.

Resumen de Exportaciones de FEMSA Cerveza

Año finalizado el 31 de diciembre de

	2001	2000	1999	1998	1997
Volumen de ventas de exportación ⁽¹⁾	1,843	1,728	1,511	1,322	1,235
Crecimiento del volumen	6.6%	14.4%	14.3%	7.0%	20.3%
Porcentaje de volumen de ventas totales..	7.7%	7.3%	6.4%	5.8%	5.6%
<i>Ingresos por exportaciones:</i>					
Millones de pesos ⁽²⁾	1,163.6	1,176.7	1,133.4	1,124.2	1,022.8
Millones de dólares ⁽³⁾	122.8	114.5	100.6	88.0	80.0
Aumento de los ingresos (dólares)	7.3%	13.8%	14.3%	10.0%	5.9%
Porcentaje de ventas totales	5.7%	6.1%	6.3%	6.7%	6.5%

Fuente: FEMSA Cerveza.

⁽¹⁾ Miles de hectolitros.

⁽²⁾ Pesos constantes al 31 de diciembre del 2001.

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

FEMSA Cerveza exporta en la actualidad sus productos a más de 65 países. Los principales mercados para las exportaciones de FEMSA Cerveza son los Estados Unidos, Asia, Europa y América Latina. En el 2001, los embarques destinados a exportaciones a dichas áreas representaron el 90.3%, 4.0%, 3.7% y 1.9%, respectivamente, de los volúmenes 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 es también la importadora estadounidense de las marcas canadienses de Labatt y de marcas europeas tales como Moretti, Stella Artois, Boddington, Clausthaler (una cerveza sin alcohol) y Carlsberg. Las ventas de las marcas de FEMSA Cerveza contribuyeron en un 33.6% al volumen de Labatt USA en el 2001, lo cual representó un crecimiento en el volumen del 6.3% comparado con los niveles del 2000. Wisdom, una subsidiaria de FEMSA Cerveza recientemente inició un proceso litigioso contra afiliados de Labatt con respecto a la integración de Beck's al portafolio de distribución de Labatt USA. Vea el Capítulo 1. "Información General—Factores de Riesgo" y el Capítulo 2. "Procedimientos Legales—Proceso Litigioso con Labatt USA."

En el 2001, las exportaciones a Asia representaron el 4.0% del volumen de ventas total de exportaciones, creciendo a una tasa de 20.1% comparado al 2000. En China, nuestra marca Sol representó el 8.0% de las marcas importadas, pasando del 6.0% en el 2000. En el 2001, las exportaciones a América Latina se mantuvieron en 2.0% del volumen total de ventas de exportación, igual que en el 2000.

Las principales marcas de exportación de FEMSA Cerveza son Tecate, XX Lager, Dos Equis (Ámbar) y Sol. Estas marcas en forma conjunta representaron el 91.0% de los volúmenes de exportación de FEMSA Cerveza en el año 2001.

Principales Marcas de Exportación de FEMSA Cerveza
Año finalizado el 31 de diciembre del 2001

<i>Marca</i>	Porcentaje del total de volumen para exportación
Tecate	56.6%
XX Lager y Dos Equis (Ámbar).....	23.7
Sol	14.7
Bohemia	2.4
Carta Blanca	<u>2.6</u>
Total	<u>100.0%</u>

Distribución Primaria

Con respecto a los sistemas de distribución primaria de FEMSA Cerveza, que corresponde a los envíos de las plantas productoras a los almacenes de los centros de distribución, FEMSA Cerveza utiliza los servicios de avío especializados de Logística CCM. FEMSA Cerveza utiliza principalmente sus propios centros de distribución para distribuir su cerveza a los comercios detallistas. En el 2001, aproximadamente el 69% de los volúmenes de venta nacionales de FEMSA Cerveza pasaron a través de 254 centros de distribución de propiedad de la compañía. El restante 31% del volumen de FEMSA Cerveza fue vendido a través de 156 distribuidoras independientes concesionados por FEMSA Cerveza. En su esfuerzo de mejorar la eficiencia de su sistema de distribución, FEMSA Cerveza está realizando una evaluación profunda de sus distribuidores concesionados con el objetivo de retener sólo a los cincuenta concesionarios mejor operados del sistema. Para lograr esto, FEMSA Cerveza está recomprando los distribuidores de baja rendimiento y alocando más territorios a los mejores distribuidores. FEMSA Cerveza espera incrementar la proporción de volumen bajo distribución propia de la compañía a aproximadamente 75% en los próximos 3 años.

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 1,779 tiendas de conveniencia bajo el nombre comercial de “Oxxo” las cuales venden exclusivamente productos de FEMSA Cerveza. FEMSA Cerveza considera que su vinculación a FEMSA Comercio constituye un elemento importante en sus estrategias de penetración de mercado y fijación de precios. Vea “—FEMSA Comercio.”

**Distribución del Volumen de Ventas Nacionales de
FEMSA Cerveza por Tipo de Establecimiento**
Año finalizado el 31 de diciembre del 2001

<i>Puntos de Venta</i>	
Pequeñas Tiendas.....	23.2%
Licorerías	30.9
Minimercados y Tiendas de conveniencia	14.4
Otros Puntos de Venta	<u>11.1</u>
Subtotal	79.6
<i>Centros de Consumo</i>	
Bares	9.7
Restaurantes.....	4.9
Clubes Nocturnos.....	2.2
Otros Centros de Consumo	<u>3.6</u>
Subtotal	<u>20.4</u>
Total.....	<u>100.0%</u>

En el 2001 FEMSA Cerveza comenzó a implementar ciertos sistemas y procesos de preventa. A fines del 2001, 55% del volumen de nuestras ventas se entregó 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 las de distribución, para asegurar la disciplina en las prácticas de mercado y mejorar la eficiencia del sistema de distribución, en particular 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 reducción de 80% 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. La Dirección espera completar la implantación de la preventa en el 2003.

El mercado detallista mexicano es muy fragmentado y se caracteriza por la preponderancia de pequeñas tiendas que no pueden ni están dispuestas a mantener niveles de inventarios significativos. Por consiguiente, FEMSA Cerveza debe realizar entregas frecuentes de productos a sus puntos de venta. FEMSA Cerveza abasteció a aproximadamente 260,000 clientes detallistas al 31 de diciembre del 2001 con una red de distribución que opera aproximadamente 1,900 rutas de distribución al detalle. Esta cifra es considerablemente inferior a la cantidad de rutas operativas en el 2000, como resultado de la reconfiguración de la logística de distribución que fue consecuencia de los sistemas de pre-venta en muchos mercados importantes.

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;
- institucionalizar las funciones de mercadotecnia por canal y de investigación de mercados, y
- establecer e implementar estrategias diferenciadas que reconozcan la etapa de desarrollo de cada marca y son congruentes con el objetivo último de la marca de aumentar la frecuencia del consumo o bien aumentar la base de consumidores.

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 FEMSA Cerveza tiene por objeto ubicar a cada una de sus cuatro marcas principales como la principal marca de la región de dominio respectiva de dicha marca y complementar cada principal marca regional con otras marcas de su cartera. Las marcas líderes y 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 principales en sus respectivos territorios. Asimismo, si el nivel económico continúa mejorando en México en términos de ingreso real disponible, consideramos que el consumidor de cerveza en México asignará un mayor valor a la oferta diferenciada de productos de FEMSA Cerveza.

Los esfuerzos de mercadotecnia de FEMSA Cerveza procuran establecer relaciones entre el consumidor y las 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 cliente. Además de los criterios tradicionales de segmentación de mercados, tales como edad y nivel socioeconómico, FEMSA Cerveza aplica criterios más innovadores, como por ejemplo la actitud del cliente hacia la marca, con el fin de comprender mejor los mercados donde opera e identificar las ocasiones de consumo aún no explotadas.

El Enfoque en el Detallista: Mercadotecnia de Canal

FEMSA Cerveza cree que definir estrategias para cada canal de distribución (como se les conoce a las diversas categorías de establecimiento) 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, cuyo objetivo final es entender la relevancia estratégica de los diferentes canales en todos los mercados a fin de definir los portafolios óptimos por canal. La comercialización por canal es responsable de: (i) establecer los programas promocionales óptimos para cada canal; (ii) identificar la combinación y el posicionamiento más eficaces para el material de comunicación, y (iii) 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 adicionales para las marcas de FEMSA Cerveza.

Conjuntamente, nuestros expertos de marcas y canales definen la estrategia integral de marcas, que será utilizada en cada tipo de mercado y en cada canal asignado, por un equipo de comercialización especializado responsable de diseñar el material de comercialización y comunicación, así como los programas promocionales que reflejen la estrategia de la marca. FEMSA Cerveza utiliza las siguientes formas de promoción de ventas: televisión, radio, carteles panorámicos y material de punto de venta, así como promociones específicas para cada canal, materiales promocionales, equipo de refrigeración y mercancía impresa con las marcas como, por ejemplo, sillas y mesas de plástico y letreros de neón para adornar el punto de venta. Los expertos en activación son responsables de entregar programas de marcas específicas al equipo de ventas, el cual es responsable en definitiva de su ejecución en el mercado.

Comercialización 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 integral que combinan las funciones de las divisiones de ventas y comercialización. Un programa de mercadotecnia integral activa 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 la marca y el canal.

Desarrollo del Producto

FEMSA Cerveza evalúa en forma permanente el potencial del mercado para identificar oportunidades para nuevos productos. Tecate Light, la primera cerveza ligera en México, fue introducida en 1992 y es la marca más popular en su categoría. Otros desarrollos recientes de productos incluyen: la introducción de hermetapas *twist-off* para ciertas presentaciones, el uso de tapas de boca ancha en las latas de bebidas y nuevos tamaños y formatos de presentaciones para un número de marcas. En 1998, FEMSA Cerveza implementó el lanzamiento de Sol en la presentación en lata de boca ancha especialmente en la región central del país. En el 2001, FEMSA Cerveza lanzó la presentación de Tecate en lata de 16 onzas.

FEMSA Cerveza no tiene planes inmediatos para introducir nuevas marcas. Sin embargo, FEMSA Cerveza supervisa en forma continua la receptividad del mercado respecto de sus presentaciones y tiene la intención de mejorar la presentación de sus marcas para mejorar su posicionamiento con los consumidores.

Plantas e Instalaciones

En la actualidad FEMSA Cerveza opera seis cervecerías con una capacidad de producción mensual total de 2,621 miles de hectolitros por mes. Cada una de las cervecerías de FEMSA Cerveza ha recibido la certificación ISO 9002. Una consideración clave en la selección del lugar para la cervecería es su proximidad a los potenciales mercados, ya que el costo de transporte constituye un componente crítico en el gasto general 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. La cervecería más nueva, ubicada en Navojoa, Sonora, comenzó a producir a fines de 1991.

Resumen de Capacidad de Plantas FEMSA Cerveza
A Diciembre 31, 2001

	Promedio Mensual(1)	Promedio Anual	Promedio de Cap. Utilizada
(En Miles de Hectolitros)			
<i>Planta</i>			
Orizaba	600	7,200	75.6%
Monterrey	600	7,200	81.1%
Toluca	450	5,400	70.7%
Navojoa	350	4,200	70.4%
Tecate	353	4,230	69.7%
Guadalajara	268	3,216	69.8%
Total	2,621	31,446	73.9%

(1) Promedio de capacidad instalada durante el 2001

Entre 1997 y 2001, FEMSA Cerveza aumentó la capacidad de producción mensual promedio en aproximadamente 339 mil hectolitros a través de inversiones adicionales (o marginal) en instalaciones existentes. En 1998, FEMSA Cerveza agregó 164 mil hectolitros de capacidad mensual a través de inversiones adicionales en las

cervecerías de Monterrey y Tecate. En el 2001 FEMSA Cerveza aumentó la capacidad de producción mensual promedio en 110 mil hectolitros, principalmente en las cervecerías de Orizaba y Monterrey para completar una capacidad de producción de 600 mil hectolitros en cada planta; mientras que Tecate continua incrementando su capacidad de producción para alcanzar una meta de 390 mil hectolitros. Al 31 de diciembre del 2001, la capacidad instalada mensual de FEMSA Cerveza era de 2,621 hectolitros, equivalente a aproximadamente 31 millones de hectolitros de capacidad anualizada mensual. FEMSA Cerveza tiene el plan de continuar con la expansión marginal de su capacidad de producción durante los siguientes dos o tres años y, por lo tanto, la compañía no tiene ningún plan inmediato para la construcción de una nueva cervecería. De acuerdo con el más reciente programa de expansión de la capacidad marginal, creemos que FEMSA Cerveza puede aumentar su capacidad instalada promedio anual en 5 millones de hectolitros, aproximadamente, para el año 2005, a un costo por hectolitro muy inferior al de una nueva instalación.

FEMSA Cerveza opera siete fuentes de tratamiento de aguas residuales para tratar el agua utilizada por las cervecerías. El sistema de tratamiento de aguas residuales en la cervecería de Orizaba es una coinversión entre FEMSA Cerveza, varias otras compañías locales y el gobierno del Estado de Veracruz.

Temporada

La demanda de 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 período. Si bien el porcentaje de utilización de la capacidad promedió aproximadamente en 73.9% en el 2001 y 76.6% en el 2000, la utilización pico en la temporada de verano superó el 85% en el 2001 y el 90% en el 2000. 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 de 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 disponibles en el mercado. FEMSA Cerveza satisface sus necesidades de mercadería 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 regulaciones del gobierno y la legislación que afecta 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. Conforme al TLC, la cuota de importación anual libre de aranceles, o su equivalente en malta, se estableció en 150,000 toneladas en 1994. Esta cuota se encuentra sujeta a un aumento anual del 5%. Se puede importar cantidades adicionales en años en que la industria cervecera logre demostrar que la producción local y la cuota de importación permitida resultan insuficientes para satisfacer la demanda. Se estima que en el 2001, la industria cervecera mexicana importó 211,065 toneladas de cebada conforme a la cuota aplicable y una cantidad adicional de aproximadamente 119,913 toneladas como resultado de las condiciones climáticas adversas que provocaron un impacto en la producción interna. El consumo anual de cebada por parte de la industria mexicana es de aproximadamente 689,744 toneladas por año. Con anterioridad al TLC, los precios locales de la cebada eran significativamente mayores que los internacionales. Los precios locales de cebada han disminuido y los productores locales en la actualidad valúan su cosecha de modo tal que, luego de descontar los gastos relacionados al transporte y otros gastos de importación, los compradores locales de cebada son en gran medida indiferentes al hecho de que la cebada sea importada o no.

Compras a FEMSA Empaques

Los materiales de empaque se obtienen en primer lugar de la filial de FEMSA Cerveza, FEMSA Empaques. Al 31 de diciembre del 2001, FEMSA Empaques abastecía el 100% de las necesidades de botellas, latas de aluminio, tapas de botellas y etiquetas. Vea “—FEMSA Empaques”. En 1994 las principales subsidiarias operativas de FEMSA Cerveza celebraron un contrato de abastecimiento de materiales de empaque (el “Contrato de Abastecimiento de FEMSA Cerveza”) con FEMSA Empaques. Consulte el Capítulo 4. “Administración—Principales Contratos—FEMSA Cerveza—Contrato de Abastecimiento.”

Coca-Cola FEMSA

Información General Corporativa

Coca-Cola FEMSA está organizada conforme a las leyes mexicanas. La sede central de la Compañía está localizada en Guillermo González Camarena No. 600, Col. Centro de Ciudad Santa Fe, Delegación Álvaro Obregón, México, D.F., 01210, México.

El accionista mayoritario de Coca-Cola FEMSA es Emprex, una subsidiaria que posee en su totalidad FEMSA. En 1979, Emprex adquirió algunas de las subsidiarias de embotellado de refrescos que ahora son parte de Coca-Cola FEMSA. En aquel momento, las subsidiarias adquiridas tenían 13 centros de distribución que operaban en 701 rutas de distribución. La capacidad productiva de las subsidiarias adquiridas era de 83 millones de cajas físicas. Al 31 de diciembre del 2001, Coca-Cola FEMSA operaba 60 centros de distribución que abastecían aproximadamente 1,737 rutas de distribución en México y Argentina (incluidas las 115 rutas de distribución de terceros en Argentina) con un volumen de ventas anual de 607.8 millones de cajas.

El 31 de octubre de 1991, Emprex transfirió las acciones de sus subsidiarias de operación del negocio de refrescos, excepto las operaciones de agua mineral, a FEMSA Refrescos S.A. de C.V., una sociedad subtenedora que se transformó en la compañía Coca-Cola FEMSA. Una parte de las acciones fue aportada a la sociedad subtenedora y el resto de las acciones se vendieron a dicha sociedad a cambio de un pagaré a favor de Emprex.

A partir del 14 de mayo de 1993, Impulsora de Mercados, una subsidiaria de propiedad total de Emprex, realizó una contribución de capital de 654.7 millones de pesos (a pesos nominales de 1993, aproximadamente 206.5 millones de pesos) a la compañía Coca-Cola FEMSA a cambio de 90,250,000 acciones de la Serie L. En la misma fecha, Emprex realizó una contribución adicional de capital de 11.6 millones de pesos (en pesos nominales de 1993, aproximadamente 3.7 millones de pesos), a cambio de 11,128,980 acciones de la Serie A. Coca-Cola FEMSA empleó las ganancias de esas transacciones para saldar una parte de las deudas pendientes de Coca-Cola FEMSA con Emprex, así como también la deuda que mantenían las subsidiarias de Coca-Cola FEMSA con la misma compañía.

Acorde con las metas de Coca-Cola FEMSA para maximizar la rentabilidad y el crecimiento en el largo plazo, además de mejorar la posición competitiva, Emprex aceptó suscribir el 30% del capital accionario de Coca-Cola FEMSA a través de Inmex Corporation (“Inmex”), una subsidiaria indirecta de The Coca Cola Company. El 21 de junio de 1993, Inmex suscribió 142,500,000 acciones de la Serie D por una suma de 195 millones de pesos y, junto con Emprex y The Coca-Cola Company, celebró ciertos acuerdos, incluido un acuerdo de accionistas, que le permiten a The Coca-Cola Company desempeñar un papel importante en la administración de Coca-Cola FEMSA y en el manejo futuro de sus intereses financieros. Coca-Cola FEMSA saldó el resto de sus deudas con Emprex en junio de 1993, con las ganancias de esta transacción.

En septiembre de 1993, Coca-Cola FEMSA completó una oferta pública inicial de sus acciones de la Serie L en la Bolsa de Valores mexicana y de los ADS de Coca-Cola FEMSA en la Bolsa de Valores de Nueva York (New York Stock Exchange, Inc.).

En una serie de transacciones llevadas a cabo entre 1994 y 1997, Coca-Cola FEMSA adquirió el 100% de Coca-Cola FEMSA Buenos Aires a The Coca-Cola Export Corporation, subsidiaria de The Coca-Cola Company,

por un precio de compra total de aproximadamente PA. 336.7 millones. Expandimos las operaciones argentinas de Coca-Cola FEMSA en febrero de 1996, cuando adquirimos los territorios de San Isidro Refrescos, S.A. (“SIRSA”), incluidas ciertas propiedades de Refrescos del Norte, S.A. (“RDN”). En 1998, junto con la transacción de SIRSA, Coca-Cola FEMSA comenzó a abastecer todas las cuentas de RDN. Mediante estas transacciones, Coca-Cola FEMSA expandió sus operaciones argentinas para incluir las zonas de San Isidro y Pilar en la región contigua al Territorio de Coca-Cola FEMSA Buenos Aires.

Coca-Cola FEMSA expandió sus operaciones mexicanas en noviembre de 1997 al adquirir el 100% del capital accionario de Embotelladora de Soconusco, S.A. de C.V., conocida como la franquicia Tapachula, un embotellador de la zona de Tapachula en el estado de Chiapas, en el sur de México. Con esta compra, Coca-Cola FEMSA abastece a todo el estado de Chiapas.

Estrategia Comercial

Coca-Cola FEMSA es el segundo embotellador más grande de las bebidas de marca registrada Coca-Cola en Latinoamérica, en términos de volumen de ventas.

El objetivo principal de Coca-Cola FEMSA es brindar a sus accionistas un atractivo retorno de su inversión aumentando la rentabilidad de la compañía. Los factores clave para lograr la rentabilidad son el aumento del volumen de ventas de los productos de Coca-Cola FEMSA a un precio competitivo y el aumento de la eficiencia de sus operaciones, aplicando de forma similar las mejores prácticas en toda la compañía. A fin de alcanzar estas metas, Coca-Cola FEMSA continúa los esfuerzos para:

- Implementar estrategias de comercialización y programas creados para incrementar la demanda del consumidor de los productos de Coca-Cola FEMSA;
- Expandir y mejorar la presentación y cartera de marcas para satisfacer la demanda del consumidor y promover el crecimiento de la participación en el mercado;
- Racionalizar la capacidad de embotellar para aumentar la utilización de los activos existentes;
- Perfeccionar los procesos de producción y distribución para una mayor eficiencia operativa;
- Integrar las operaciones mediante una tecnología de informática avanzada;
- Evaluar la adquisición de nuevas franquicias de embotelladoras dentro de América Latina; y
- Mejorar la calidad de la administración en todos los niveles.

Coca-Cola FEMSA procura aumentar el consumo per cápita de refrescos en los territorios donde opera. A tal efecto, sus equipos de mercadeo continúan desarrollando estrategias de ventas que se adaptan a las diferentes características de los diversos territorios y canales. Consulte “—Comercialización—Comercialización por Canales.” Asimismo, la relación de Coca-Cola FEMSA con The Coca-Cola Company es parte integral de su estrategia comercial; Coca-Cola FEMSA utiliza los sistemas de información de mercado y las estrategias desarrolladas por The Coca-Cola Company para mejorar la coordinación de Coca-Cola FEMSA con los esfuerzos de comercialización que realiza The Coca-Cola Company a nivel mundial.

Coca-Cola FEMSA continúa desarrollando su cartera de productos para satisfacer mejor la demanda y aumentar su rentabilidad global. A fin de estimular y responder a la demanda de los consumidores, Coca-Cola FEMSA sigue introduciendo nuevos productos y presentaciones. Consulte “—Productos y Presentaciones.” Además, procura aumentar la distribución de equipos de bebidas frías, incluidos exhibidores refrigerados, mediante la colocación estratégica de dichos equipos en puntos de venta al detalle, a fin de exhibir y promocionar sus productos.

En sus plantas de producción, Coca-Cola FEMSA procura racionalizar su capacidad de embotellado a fin de aumentar la eficiencia de sus operaciones. Como parte de este plan, la Dirección ha cerrado varias plantas de bajo

rendimiento y trasladó la producción de embotellado a otras instalaciones existentes. A la vez, Coca-Cola FEMSA está expandiendo la capacidad de embotellado en una de sus plantas a fin de utilizar los activos existentes de modo más eficiente. Vea “—Descripción de Propiedad, Planta y Equipo”

El programa de inversiones en capital incluye inversiones en instalaciones de producción y distribución y sistemas de informática. Coca-Cola FEMSA considera que este programa le permitirá mantener la capacidad y flexibilidad para crear y responder a la demanda del consumidor de bebidas sin alcohol. En el año 2001, el programa de erogaciones de capital de Coca-Cola FEMSA alcanzó a 789 millones de pesos (aproximadamente \$86 millones de dólares), una disminución del 10.8% con respecto del 2000. Vea “—Inversiones en Capital.”

En cada una de sus instalaciones, Coca-Cola FEMSA procura aumentar la productividad mediante la reingeniería de la infraestructura y el proceso para mejorar la utilización de activos. A tal efecto, los ingenieros de Coca-Cola FEMSA desarrollaron un plan de producción maestro para la compañía y reconfiguran los sitios de producción actuales, los depósitos y sistemas de informática. Además, Coca-Cola FEMSA también introdujo “*Software Application Products*” (“SAP”), un sistema que coadyuvará para eficientar actividades tales como proceso de órdenes, distribución y almacenamiento.

Como parte del plan de Coca-Cola FEMSA para aumentar el volumen de ventas, consideramos la posibilidad de comprar otros territorios de embotelladoras de Coca-Cola, cuando surjan tales oportunidades adecuadas a los planes financieros de Coca-Cola FEMSA. En este aspecto, continuamos evaluando los atractivos potenciales de otros embotelladores situados en los territorios de América Latina. Sin embargo, Coca-Cola FEMSA no puede asegurar que dichas adquisiciones lleguen a ocurrir. Consulte “—Información General Corporativa” y el Capítulo 4. “Administración—Principales Contratos—Coca-Cola FEMSA—Acuerdo de los Accionistas.”

Por último, Coca-Cola FEMSA se concentra en la calidad de la administración gerencial como un elemento clave de las estrategias de crecimiento y sigue comprometida a fomentar el desarrollo de la administración gerencial de calidad en todos los niveles. Tanto FEMSA como The Coca-Cola Company ofrecen experiencia y conocimientos a nivel gerencial a la Compañía. Además, para seguir mejorando tales habilidades, los ejecutivos de Coca-Cola FEMSA participan continuamente en programas de capacitación gerencial y programas diseñados especialmente para aumentar sus habilidades.

Los Mercados de Coca-Cola FEMSA

Las subsidiarias de Coca-Cola FEMSA operan en tres territorios definidos geográficamente:

Territorio del Valle de México.....	Abarca el área metropolitana de México D.F., incluida una parte significativa del adyacente Estado de México.
Territorio del Sureste.....	Abarca los estados de Tabasco y Chiapas y partes de los estados de Oaxaca y Veracruz.
Territorio de Buenos Aires.....	Abarca la capital federal de Buenos Aires, Argentina y una parte importante del área metropolitana del Gran Buenos Aires.

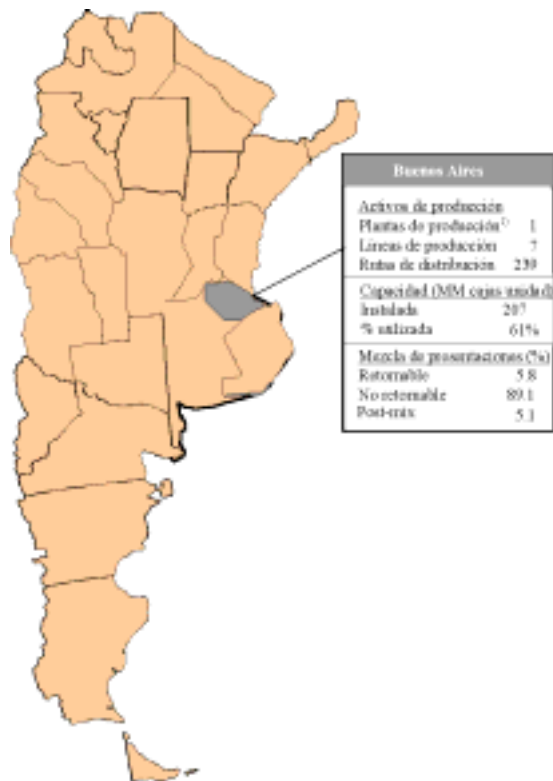
El Territorio del Valle de México y el Territorio del Sudeste juntos componen los Territorios Mexicanos de Coca-Cola FEMSA. Los siguientes mapas muestran la ubicación de dichos territorios al 31 de diciembre del 2001.

Territorio Mexicanos⁽¹⁾



⁽¹⁾ En diciembre del 2001 Coca-Cola FEMSA adquirió la planta Sabino la cual será integrada a una de sus plantas existentes en el Valle de México.

Territorio de Buenos Aires



Las características de los tres territorios de Coca-Cola FEMSA son muy diversas. El Territorio del Valle de México está densamente poblado y tiene un gran número de marcas de refresco competidoras y un ingreso per cápita más alto que el Territorio del Sureste de México. El Territorio del Sureste es un área grande y montañosa con menor densidad de población, menor ingreso per cápita, y menor consumo per cápita de refrescos. El Territorio de Buenos Aires está densamente poblado y tiene mayor ingreso per cápita y menor consumo per cápita de refrescos en comparación con el Territorio del Valle de México. El consumo per cápita en Buenos Aires se ha visto afectado por la crisis económica en Argentina.

Las subsidiarias de Coca-Cola FEMSA producen, comercializan y distribuyen las siguientes marcas de bebidas:

Territorios mexicanos

Coca-Cola
Coca-Cola Light⁽¹⁾
Sprite
Sprite Light⁽²⁾
Fanta
Fresca⁽³⁾
Lift⁽⁵⁾
Delaware Punch⁽⁶⁾
Ciel⁽⁷⁾
Beat⁽⁹⁾
Senzao⁽¹²⁾
Ciel Mineralizada⁽¹³⁾
POWERADE⁽¹⁴⁾
Sidral Mundet⁽¹⁵⁾
Sidral Mundet Light⁽¹⁵⁾
Prisco⁽¹⁵⁾

Territorio de Buenos Aires

Coca-Cola
Coca-Cola Light⁽¹⁾
Sprite
Sprite Light⁽²⁾
Fanta
Quatro⁽⁴⁾
Kin
Tai⁽⁸⁾
Schweppes⁽⁹⁾
Hi-C⁽¹⁰⁾
Crush⁽¹¹⁾
Black Fire⁽¹³⁾

(1) Introducida en octubre de 1997 como reemplazo de *diet Coke*.

(2) Introducida en febrero de 1999 como reemplazo de *diet Sprite*.

(3) Introducida en septiembre de 1994.

(4) Introducida en diciembre de 1994.

(5) Introducida en mayo de 1995.

(6) Introducida en marzo de 1996.

(7) Introducida en 1997.

(8) Introducida en junio del 2000.

(9) Introducida en noviembre del 2000.

(10) Introducida en diciembre del 2000.

(11) Introducida en febrero del 2001.

(12) Introducida en abril del 2001.

(13) Introducida en marzo del 2001.

(14) Introducida en septiembre del 2001.

(15) Introducida en diciembre del 2001.

La marca más importante de Coca-Cola FEMSA es *Coca-Cola*, que representó el 72.2% del volumen total de ventas consolidadas en el 2001. *Sprite* y *Fanta*, que representaron el 4.7% y 4.3%, respectivamente, del volumen de ventas en el 2001, son en la actualidad las segundas marcas más grandes de Coca-Cola FEMSA en términos de volumen de ventas de cajas unitarias anuales.

Durante el 2001 Coca-Cola FEMSA introdujo un número de productos nuevos en México. En marzo del 2001 Coca-Cola FEMSA lanzó *Ciel Mineralizada*, y discontinuó la distribución de varias aguas minerales embotelladas por Cadbury Schweppes PLC como se detalla más adelante. En abril del 2001 Coca-Cola FEMSA lanzó *Senzao*, una bebida carbonatada con sabor a guaraná, para ampliar las opciones de bebidas de sabores para el consumidor. En septiembre del 2001 Coca-Cola FEMSA lanzó *POWERADE* una bebida deportiva isotónica que representa la primera incursión en el segmento de bebidas deportivas.

En diciembre del 2001 Coca-Cola FEMSA comenzó a embotellar y distribuir *Sidral Mundet*, *Sidral Mundet Light*, *Prisco Mundet*, y otras bebidas de sabor carbonatadas (juntas, “las marcas Mundet”) en el Valle de México y la mayoría del Territorio del Sureste, de acuerdo a lo provisto en dos contratos de embotellados firmados con FEMSA. Vea el Capítulo 4. “Administración—Principales Contratos—Coca-Cola FEMSA—Contratos de Embotellador.”

Coca-Cola FEMSA espera que con la incorporación de *Sidral Mundet*, una marca de cien años de antigüedad con una fuerte presencia histórica y posicionamiento de mercado en México, y la incorporación de las otras marcas Mundet a su portafolio de productos, se podrán incrementar los volúmenes de venta y se tendrá mayor flexibilidad para ejecutar estrategias de mercado. Los términos y las condiciones del acuerdo de la franquicia de embotellado son similares a los que se tienen con The Coca-Cola Company para el embotellamiento y distribución de refrescos similares de la marca Coca-Cola.

En Argentina, Coca-Cola FEMSA introdujo *Taí* en junio del 2000 y *Crush* en febrero del 2001, ambas marcas de bajo precio en presentaciones familiares, para competir mejor en el segmento de bajo precio. Coca-Cola FEMSA también comenzó a vender *Schweppes* en noviembre del 2000 para ofrecer más opciones a los consumidores en busca de productos de mayor nivel. Además, la introducción de *Hi-C*, un producto basado en jugos, en diciembre del 2000, expandió la cartera de productos de Coca-Cola FEMSA fuera del segmento de refrescos carbonatados.

Coca-Cola FEMSA vende las bebidas de marca registrada Coca-Cola en contenedores autorizados por The Coca-Cola Company, que consisten en una variedad de presentaciones retornables y no retornables en las formas de botellas de vidrio, latas y botellas plásticas fabricadas en polietileno tereftalato o “PET”. Además, Coca-Cola FEMSA vende algunos jarabes de bebidas de marca registrada Coca-Cola en envases diseñados para usar en fuentes de soda, a los que nos referiremos como contenedores post-mix.

Coca-Cola FEMSA posee tres contratos de embotellador con The Coca-Cola Company que conceden el derecho exclusivo (sujeto a ciertas excepciones limitadas) a producir y vender los productos bajo licencia y usar los marcas registradas y nombres comerciales relacionados en los Territorios mexicanos y de Buenos Aires. Consulte “—Información General Corporativa” y el Capítulo 4. “Administración —Principales Contratos—Coca-Cola FEMSA—Contratos de Embotellador”. Los contratos de embotellador mexicanos de Coca-Cola FEMSA, incluyendo acuerdos complementarios, se celebraron el 21 de junio de 1993. Estos contratos incluyen acuerdos de embotelladoras para el Territorio del Valle de México y el Territorio del Sureste; este último fue modificado el 30 de octubre de 1997 para incluir el área de Tapachula. Los contratos de embotellador de Buenos Aires de Coca-Cola FEMSA, incluyendo acuerdos complementarios, se celebraron el 22 de agosto de 1994. Estos contratos se modificaron en 1995, 1996 y 1998 para incluir San Isidro y Pilar, áreas previamente atendidas por SIRSA y RDN, respectivamente.

El 11 de diciembre de 1998, The Coca-Cola Company y Cadbury, Schweppes PLC anunciaron la firma de un contrato por el cual The Coca-Cola Company adquiriría las marcas de bebidas de Cadbury en más de 120 países. En julio de 1999, The Coca-Cola Company anunció la finalización de los trámites de adquisiciones en muchos de estos países, incluida Argentina, permitiendo a Coca-Cola FEMSA distribuir bebidas Cadbury en el Territorio Buenos Aires. En México, sin embargo, los reguladores impidieron que The Coca-Cola Company adquiriera las marcas de bebidas Cadbury durante el 2000. Como resultado de este acontecimiento, Coca-Cola FEMSA no puede vender marcas Cadbury en los Territorios mexicanos y, durante 2001, suspendió la distribución de varias bebidas Cadbury que vendía anteriormente en sus Territorios mexicanos como resultado del entendimiento informal con Cadbury. Si bien Coca-Cola FEMSA no puede vender bebidas Cadbury en México, sigue distribuyendo productos Cadbury en el territorio Buenos Aires.

Ventas

Al evaluar el desarrollo de los territorios de ventas locales, Coca-Cola FEMSA y The Coca-Cola Company miden, entre otros factores, el consumo per cápita de bebidas de marca registrada Coca-Cola. La información correspondiente al consumo per cápita de un territorio se obtiene al dividir la estimación de las cifras de consumo total aplicable por la administración dentro del territorio (en botellas, latas y envases post-mix) por la población estimada dentro de dicho territorio, y se expresa sobre la base del número de medidas de ocho onzas consumidas anualmente per cápita. En el territorio del Valle de México de Coca-Cola FEMSA, el consumo anual per capita de las bebidas de marca registrada Coca-Cola en el 2001 fue 445 medidas de ocho onzas, levemente inferior al promedio nacional de 462 medidas. El consumo en el Territorio del Sureste de Coca-Cola FEMSA fue significativamente inferior que el promedio nacional en el 2001, a 281 medidas de ocho onzas, en comparación con 462 medidas al nivel nacional. En el Territorio Buenos Aires de Coca-Cola FEMSA (incluido Pilar), las estimaciones de consumo per cápita anual de los productos de Coca-Cola FEMSA en el 2001 fueron de aproximadamente 271 medidas de ocho onzas, mayor que el promedio nacional en Argentina de 236 medidas de ocho onzas. Los datos de Coca-Cola FEMSA revelan que el consumo per cápita en todos los grupos de edades creció en años recientes en todos los territorios de Coca-Cola FEMSA, y la Dirección cree que el crecimiento de la población general, tanto en los Territorios Mexicanos como de Buenos Aires, producirá un incremento en las ventas.

El volumen total de ventas de cajas unitarias de los productos de Coca-Cola FEMSA aumentó en un 4.3% en el 2001 comparado con el 2000. Ver Capítulo 3. “Comentario y Análisis de la Administración sobre Resultados—Resultados de Operación—Coca-Cola FEMSA.”

La siguiente tabla muestra el volumen de ventas históricas para los territorios combinados en México y Argentina de Coca-Cola FEMSA:

	Volumen de Ventas Combinadas				
	Año finalizado el 31 de diciembre de				
	2001⁽¹⁾⁽²⁾	2000⁽¹⁾⁽²⁾	1999⁽¹⁾⁽²⁾	1998⁽¹⁾⁽²⁾	1997⁽²⁾
Millones de cajas unidad	607.8	582.6	544.2	519.6	438.3
% de crecimiento	4.3%	7.0	4.7	18.6	15.2

(1) Incluye ventas a ciertas cuentas anteriormente atendidas por RDN, a las que Coca-Cola FEMSA comenzó a abastecer en junio de 1998.

(2) Incluye ventas dentro del área de Tapachula, que Coca-Cola FEMSA comenzó a abastecer en noviembre de 1997.

Coca-Cola FEMSA produce refrescos en una variedad de presentaciones:

Resumen de presentaciones

Mezcla del volumen por presentación	Año finalizado el 31 de diciembre de				
	2001	2000	1999	1998	1997
	(en porcentajes)				
Valle de México					
Retornable	39.3 %	42.2 %	40.6 %	48.0%	55.9 %
No-retornable ⁽¹⁾	58.4	55.5	57.3	50.0	41.9
Post-combinación	2.3	2.3	2.1	2.0	2.2
Sureste de México					
Retornable	44.6 %	50.3 %	56.7 %	60.8 %	69.5 %
No-retornable ⁽¹⁾	54.8	49.1	42.8	38.8	30.1
Post-combinación	0.6	0.6	0.5	0.4	0.4
Buenos Aires					
Retornable	5.8 %	9.8 %	10.3 %	10.8 %	30.3 %
No-retornable ⁽¹⁾	89.1	83.7	83.8	83.2	63.5
Post-combinación	5.1	6.5	5.8	5.9	6.2

(1) Se incluyen latas.

Resumen de la combinación de empaque

Operaciones mexicanas. En los Territorios Mexicanos, Coca-Cola FEMSA vende la mayoría de las bebidas en pequeñas tiendas al detalle a clientes que se llevan la bebida a otro lado para su consumo. También vende productos en el segmento del mercado que corresponde a lugares de consumo. En este caso, se trata de (i) ventas que se realizan a través de puestos en la calle, restaurantes, bares y diversos tipos de máquinas expendedoras, y (ii) ventas en los “puntos de venta” en salas de conciertos, auditorios y teatros en virtud de acuerdos de exclusividad concertados con promotores de eventos en México. La gran mayoría de las ventas de Coca-Cola FEMSA en todos estos lugares se realiza al contado.

En el 2001, aproximadamente el 99.7% de las ventas de cajas unitarias de Coca-Cola FEMSA en los Territorios Mexicanos fueron de bebidas de marca registrada Coca-Cola. El volumen de ventas de bebidas de marca registrada Coca-Cola en los Territorios Mexicanos aumentó un 4.3% en el 2001 comparado con el 2000. Atribuimos este aumento a (i) el fortalecimiento del portafolio de marcas mediante la introducción de nuevos productos, (ii) la mayor disponibilidad de refrescos fríos como resultado de las inversiones en unidades de venta refrigeradas, (iii) la

mayor cantidad de opciones de empaque ofrecidas a los consumidores, y (iv) a los permanentes esfuerzos de mercadeo.

Las siguientes tablas resaltan los volúmenes históricos de ventas de Coca-Cola FEMSA para bebidas colas y bebidas sin alcohol saborizadas:

Territorio del Valle de México

	Año finalizado el 31 de diciembre de				
	2001	2000	1999	1998	1997
Mezcla del volumen por marca	(en porcentajes)				
Coca-Cola	72.3 %	73.4 %	72.9 %	72.6 %	75.5 %
Coca-Cola Light ⁽¹⁾	3.8	3.5	3.3	2.9	2.6
Sprite	4.1	4.7	4.5	3.6	3.2
Sprite Light ⁽²⁾	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
Fanta	3.1	3.3	3.1	4.0	5.8
Fresca	4.3	5.2	5.7	5.7	3.8
Lift	5.6	6.1	6.9	7.1	6.0
Delaware Punch	1.1	1.2	1.2	1.2	1.7
Ciel ⁽³⁾	2.6	1.8	1.6	2.0	0.5
Senzao ⁽⁴⁾	1.8	—	—	—	—
Ciel Mineralizada ⁽⁵⁾	0.8	—	—	—	—
POWERADE ⁽⁶⁾	0.1	—	—	—	—
Subtotal de bebidas de marca registrada Coca-Cola	99.7 %	99.3 %	99.4 %	99.3 %	99.3 %
Etiqueta Azul ⁽⁷⁾	0.2	0.7	0.6	0.7	0.7
Peñafiel	—	—	—	—	—
Sidral Mundet ⁽⁸⁾	0.1	—	—	—	—
Sidral Mundet Light ⁽⁸⁾	—	—	—	—	—
Prisco ⁽⁸⁾	—	—	—	—	—
Subtotal de otras bebidas	0.3 %	0.7 %	0.6 %	0.7 %	0.7 %
Total	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %
Volumen de cajas unidad	(millones de cajas unidad)				
Bebidas de marca registrada Coca-Cola	335.4	341.1	314.9	302.4	257.6
Otras bebidas	0.9	2.4	2.0	2.1	1.9
Total	356.3	343.5	316.9	304.5	259.5
% de crecimiento	3.7 %	8.4 %	4.1 %	17.3 %	21.4 %

⁽¹⁾ Introducida en octubre de 1997 en reemplazo de *diet Coke*.

⁽²⁾ Introducida en febrero de 1999 en reemplazo de *diet Sprite*.

⁽³⁾ Introducida en agosto de 1997.

⁽⁴⁾ Introducida en abril del 2001.

⁽⁵⁾ Introducida en marzo del 2001.

⁽⁶⁾ Introducida en septiembre del 2001.

⁽⁷⁾ Descontinuada en abril del 2001.

⁽⁸⁾ Introducida en diciembre del 2001.

Territorio del Sureste

	Año finalizado el 31 de diciembre de				
	2001	2000	1999	1998	1997
Mezcla del volumen por marca	(en porcentajes)				
Coca-Cola	71.0 %	72.7 %	72.8 %	71.3 %	72.4 %
Coca-Cola Light ⁽¹⁾	1.4	1.2	1.1	1.2	1.0
Sprite	2.4	2.6	2.3	1.8	1.8
Sprite Light ⁽²⁾	*	*	*	*	*
Fanta	7.5	7.9	7.8	9.1	11.1
Fresca	3.2	3.3	3.1	3.0	3.2
Lift	6.2	6.6	6.8	6.9	6.5
Delaware Punch ⁽³⁾	0.5	0.2	0.1	0.2	0.3
Ciel ⁽⁴⁾	4.7	4.3	4.8	5.1	2.6
Senzao ⁽⁵⁾	1.6	—	—	—	—
Ciel Mineralizada ⁽⁶⁾	1.0	—	—	—	—
POWERADE ⁽⁶⁾	0.1	—	—	—	—
Subtotal de bebidas de marca registrada	99.6 %	98.6 %	98.7 %	98.5 %	98.7 %
Coca-Cola					
Etiqueta Azul ⁽⁷⁾	0.3	1.1	1.0	1.0	1.1
Peñafiel ⁽⁸⁾	0.1	0.2	0.2	0.5	0.1
Subtotal de otras bebidas	0.4 %	1.3 %	1.3 %	1.4 %	1.2 %
Total	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %
Volumen de cajas unidad	(millones de cajas unidad)				
Bebidas de marca registrada Coca-Cola	121.1	116.0	99.9	95.3	74.6
Otras bebidas	0.5	1.6	1.3	1.4	0.9
Total	121.6	117.6	101.2	96.7	75.6
% de crecimiento	3.4 %	16.2 %	4.7 %	27.9 %	15.7 %

* Menos del 0.1%.

⁽¹⁾ Introducida en octubre de 1997 en reemplazo de *diet Coke*.

⁽²⁾ Introducida en febrero de 1999 en reemplazo de *diet Sprite*.

⁽³⁾ Introducida en marzo de 1996.

⁽⁴⁾ Introducida en abril de 1997.

⁽⁵⁾ Introducida en abril del 2001

⁽⁶⁾ Introducida en septiembre del 2001

⁽⁷⁾ Descontinuada en abril del 2001

⁽⁸⁾ Se vende sólo en el área de Tapachula.

Volumen de Ventas en los Territorios Mexicanos Combinados

	Año finalizado el 31 de diciembre de				
	2001	2000	1999	1998	1997
Millones de cajas unidad ⁽¹⁾	477.9	461.1	418.1	401.2	335.1
% de crecimiento	3.6%	10.3%	4.2%	19.7%	20.1%

⁽¹⁾ Incluye ventas en el área de Tapachula, que Coca-Cola FEMSA empezó a abastecer en noviembre de 1997.

Desde 1995, Coca-Cola FEMSA ha introducido una serie de presentaciones nuevas en los Territorios Mexicanos. Estas incluyen las botellas de plástico de 2.0 litros retornables, botella de 1.0 litro de plástico no retornable, botellas de vidrio no retornables de 8 onzas, botellas de 250 mililitros de plástico no retornable botellas

de contorno de plástico de 0.6 litros para reemplazar a las presentaciones de vidrio y plástico no retornables de 0.5 litros.

Durante el 2001, Coca-Cola FEMSA volvió a evaluar su estrategia en la mezcla óptima de envases para reforzar su mezcla de envases retornables y segmentar mejor sus mercados. Las presentaciones de plástico y vidrio retornables ofrecen a los consumidores un producto más a su alcance, aunque menor conveniencia. El precio en un envase retornable de 2.0 litros es 17% menor que el mismo tamaño en un envase no-retornable. Estos productos retornables se venden principalmente en pequeñas tiendas detallistas que se benefician del menor precio de las botellas retornables por onza de producto, permitiéndoles competir en precio con los grandes supermercados. Los envases retornables son muy rentables para Coca-Cola FEMSA porque hacen las bebidas de marca registrada de Coca-Cola más atractivas a los consumidores sensibles al precio. Creemos que el continuo compromiso de Coca-Cola FEMSA con la disponibilidad de botellas retornables le permitirá competir en precio con cualquier entrante de bajo precio en el mercado de los refrescos mexicano.

Las presentaciones de refrescos más populares de Coca-Cola FEMSA son las botellas de plástico retornable de 2.0 litros, la botella de plástico contorno no retornable de 0.6 litros y la botella de plástico no retornable de 2.0 litros, las que representaron el 31.0%, 23.8% y 15.2%, respectivamente, del volumen total de ventas de refrescos de Coca-Cola FEMSA en el 2001 en los Territorios Mexicanos. Aunque la combinación de envasado de Coca-Cola FEMSA varió a menudo de 1994 al presente, creemos que esta tendencia mantendrá estable en adelante. Las presentaciones no retornables (incluidas latas y envases post-mix) representaron el 57.5% del total de ventas de refrescos en los Territorios Mexicanos en el 2001 comparado con el 53.9% en el 2000.

En años recientes, las presentaciones en envases grandes (aquellas de 1.0 litro o más) han crecido en importancia en la combinación de envases de Coca-Cola FEMSA. En el 2001, las presentaciones en envases grandes representaron el 57.0% del total de ventas de refrescos de Coca-Cola FEMSA en los Territorios Mexicanos, comparado con el 49.4% en el 2000. El cambio hacia presentaciones en envases más grandes ha producido un aumento neto en el volumen de ventas calculado en cajas unitarias. Creemos que la popularidad de las presentaciones en envases grandes se debe principalmente al precio más bajo por onza de producto en las presentaciones más grandes y espera que esta tendencia hacia presentaciones en envases grandes continúe.

Territorio del Valle de México

	Año finalizado el 31 de diciembre de				
	2001	2000	1999	1998	1997
Mezcla del volumen por presentación	(en porcentajes)				
Vidrio					
Retornable de 6.5 onzas	0.5 %	0.5 %	0.5 %	0.5 %	0.7 %
Retornable de 12.0 onzas	7.2	7.8	8.6	11.5	14.0
Retornable de 26.0 onzas	—	—	—	0.5	2.4
Retornable de 0.5 litros ⁽¹⁾	—	—	—	—	0.8
No retornable de 12.0 onzas ⁽²⁾	—	—	—	*	0.1
No retornable de 0.5 litros	—	0.0	0.1	10.4	13.7
No retornable de 8.0 onzas ⁽³⁾	0.4	—	—	—	—
Latas-12.0 onzas	5.4	6.2	6.3	7.7	6.4
Plástico					
Retornable de 1.5 litros	—	—	—	0.4	6.0
No retornable de 0.5 litros	0.8	0.8	0.8	0.7	0.2
Retornable de 2.0 litros	31.6	33.9	31.5	35.0	32.0
No Retornable de 0.6 litros	24.8	24.1	25.3	5.7	0.8
No retornables de 1 litro	11.0	10.2	10.8	11.3	8.8
No retornable de 1.5 litros ⁽⁴⁾	1.8	1.2	1.0	1.3	0.3
No retornable de 2 litros	13.6	13.0	12.7	12.9	11.7
No retornable de 0.25 litros ⁽⁵⁾	0.5	—	—	—	—
No retornable de 0.591 litros ⁽⁶⁾	0.1	—	—	—	—
Post-mix	2.3	2.3	2.1	2.0	2.2
Total	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %

⁽¹⁾ Descontinuada en diciembre de 1997.

⁽²⁾ Descontinuada en junio de 1998.

⁽³⁾ Introducida en agosto del 2001.

⁽⁴⁾ Introducida en agosto de 1997.

⁽⁵⁾ Introducida en marzo del 2001.

⁽⁶⁾ Introducida en septiembre del 2001 para las presentaciones de *POWERADE*.

Territorio del Sureste

Año finalizado el 31 de diciembre de

	2001	2000	1999	1998	1997
	(en porcentajes)				
Mezcla del volumen por presentación					
Vidrio					
Retornable de 6.5 onzas	*	*	*	*	0.1 %
Retornable de 12.0 onzas	6.3	7.8	10.1	12.7	17.5
Retornable de 26.0 onzas	—	0.0	0.1	0.3	1.0
Retornable de 0.5 litros	8.5	10.4	13.6	16.4	18.2
Retornable de 1 litro ⁽¹⁾	0.4	0.5	0.8	0.9	0.9
Retornable de 1.25 litros	—	0.0	0.3	1.1	1.5
No retornable de 12.0 onzas	—	—	—	*	0.1
No retornable de 0.5 litros	—	0.1	0.2	1.3	2.0
No retornable de 8.0 onzas ⁽²⁾	0.4	—	—	—	—
Latas-12.0 onzas	5.0	6.2	7.2	10.8	9.7
PET					
Retornable de 1.5 litros	—	—	—	—	—
Retornable de 2 litros	29.3	31.5	31.9	29.3	30.3
No retornable de 0.5 litros ⁽³⁾	2.9	2.3	2.5	5.0	2.4
No retornable de 1 litro	1.9	2.1	2.6	3.3	3.1
No retornable de 1.5 litros ⁽⁴⁾	2.7	2.6	3.0	3.1	1.5
No retornable de 2 litros	19.9	19.2	16.8	15.0	11.3
No retornable de 0.6 litros ⁽⁵⁾	20.8	16.6	10.5	0.3	—
No retornable de 0.25 litros ⁽⁶⁾	1.2	0.1	*	*	—
No retornable de 0.591 litros ⁽⁷⁾	0.1	—	—	—	—
Post-mix	0.6	0.6	0.5	0.4	0.4
Total	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %

* Menos del 0.1%.

(1) Introducida en enero de 1996.

(2) Introducida en agosto del 2001.

(3) Introducida en marzo de 1997.

(4) Introducida en abril de 1997.

(5) Introducida en agosto de 1998.

(6) Introducida en septiembre del 2000.

(7) Introducida en septiembre del 2001 para las presentaciones de *POWERADE*.

Operaciones de Argentina. En el Territorio de Buenos Aires, Coca-Cola FEMSA vende la mayoría de sus productos en el segmento del mercado correspondiente al consumo “en el hogar”. El sistema de distribución o “mezcla de canal” de Coca-Cola FEMSA se inclina más hacia los supermercados que en cualquiera de los Territorios Mexicanos. En consecuencia, las estrategias de comercialización y distribución de Coca-Cola FEMSA en el Territorio de Buenos Aires son diferentes a las que se emplean en México, enfocándose en el aumento del consumo en el local y la diferenciación de promociones y productos entre los canales de venta. Vea “—Mercadeo— Mercadeo por Canales.”

Si bien la mayoría de las ventas de Coca-Cola FEMSA en Argentina se realiza al contado, las ventas a ciertos clientes, tales como grandes cadenas de supermercados, se realizan a crédito.

Territorio de Buenos Aires

	Año finalizado el 31 de diciembre de				
	2001	2000	1999	1998	1997
Mezcla de volumen por marca	(en porcentajes)				
Coca-Cola	60.6 %	67.2 %	68.5 %	70.5 %	71.4 %
Coca-Cola Light ⁽¹⁾	9.1	8.6	7.4	6.4	5.3
Sprite	7.1	9.0	9.8	9.9	9.3
Sprite Light ⁽²⁾	1.4	1.4	1.2	0.7	0.7
Fanta	4.9	7.6	8.1	7.1	7.3
Kin	0.5	0.6	0.7	1.0	1.6
Quatro	2.4	4.0	4.2	4.3	4.3
Tai ⁽³⁾	8.4	1.2	—	—	—
Schweppes ⁽⁴⁾	0.6	0.2	—	—	—
Hi-C ⁽⁴⁾	0.8	0.1	—	—	—
Crush ⁽⁵⁾	3.4	—	—	—	—
Total	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %
Volumen de cajas unidad	(millones de cajas)				
Total	129.9	121.5	126.1	118.4	103.1
% de crecimiento	6.9%	(3.7)%	6.5%	14.8%	1.6%

⁽¹⁾ Introducida en octubre de 1997 en reemplazo de *diet Coke*.

⁽²⁾ Introducida en febrero de 1991 en reemplazo de *diet Sprite*.

⁽³⁾ Introducida en junio del 2000.

⁽⁴⁾ Introducida en octubre del 2000.

⁽⁵⁾ Introducida en febrero del 2001.

En el 2001, el 100% de las ventas de cajas unitarias de Coca-Cola FEMSA en el Territorio de Buenos Aires correspondió a bebidas de marca registrada Coca-Cola. El volumen de ventas de bebidas de marca registrada Coca-Cola en el Territorio de Buenos Aires aumentó 6.9% en el 2001 comparado con 2000.

En el 2001, las botellas de plástico no retornables de 2.25 litros y 1.5 litros representaron el 48.4% y el 22.9% del volumen total de ventas de refrescos, respectivamente. Para minimizar el impacto de la situación económica en Argentina, Coca-Cola FEMSA espera lanzar nuevas presentaciones en envases retornables para aumentar la accesibilidad en sus precios en este territorio. Además, Coca-Cola FEMSA procurará aumentar las ventas en lugares de consumo, que consiste en pequeños comercios detallistas, restaurantes, bares y diversos tipos de máquinas expendedoras.

Territorio de Buenos Aires

	Año finalizado el 31 de diciembre de				
	2001	2000	1999	1998	1997
Mezcla de volumen por presentación	(en porcentajes)				
Vidrio					
Retornables de 330 y 350 ml.	2.0 %	2.4 %	2.5 %	2.8 %	3.4 %
Retornable de 1 litro ⁽¹⁾	—	—	—	—	*
No retornable de 0.237 litros ⁽²⁾	1.8	2.2	1.5	—	—
Latas-12.0 onzas	6.1	7.2	8.3	10.5	9.9
PET					
Retornable de 1.5 litros	3.7	7.4	7.8	8.0	26.6
Retornable de 2 litros ⁽³⁾	—	—	—	—	0.3
No retornable de 0.5 litros	0.5	2.0	2.9	3.3	3.8
No retornable de 0.6 litros	2.3	0.6	—	—	—
No retornable de 1 litro ⁽⁴⁾	0.5	0.7	0.8	0.7	1.7
No retornable de 1.5 litros	22.9	29.0	27.4	26.2	4.9
No retornable de 2 litros	0.1	2.3	3.1	3.1	15.4
No retornable de 2.25 litros	48.4	39.5	39.7	39.4	27.7
No retornable de 1.75 litros ⁽⁵⁾	5.6	—	—	—	—
No retornable de 1.25 litros ⁽⁶⁾	0.6	—	—	—	—
Post-mix	5.1	6.5	5.8	5.9	6.2
Total	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %

* Menos del 0.1%.

(1) Descontinuada en mayo de 1997.

(2) Introducida en marzo de 1999.

(3) Descontinuada en agosto de 1997.

(4) Introducida en julio de 1996.

(5) Introducida en enero del 2001.

(6) Introducida en diciembre del 2000.

Estacionalidad

Por lo general, las ventas de los productos de Coca-Cola FEMSA muestran tendencias estacionales, manifestadas por los aumentos que se producen durante el verano o la temporada Navideña. En los territorios mexicanos es característico que los mayores niveles de ventas se produzcan durante los meses de verano (de abril a septiembre), como también durante la Navidad y las vacaciones del mes de diciembre. En el Territorio de Buenos Aires, los mayores niveles de venta se producen durante el verano del hemisferio sur (octubre a marzo) y en las fiestas de Navidad y Año Nuevo.

Comercialización

Coca-Cola FEMSA en colaboración con The Coca-Cola Company ha desarrollado una sofisticada estrategia de mercadotecnia con el fin de promover la venta y consumo de los productos de Coca-Cola FEMSA. Mediante el uso de una avanzada tecnología informática, Coca-Cola FEMSA ha obtenido información sobre el cliente y el consumidor que le permite diseñar estrategias específicas de comercialización para los tipos de clientes ubicados en cada uno de sus territorios y satisfacer las necesidades de los distintos segmentos del mercado que abastece.

Coca-Cola FEMSA cuenta en gran medida con la publicidad, promociones de ventas y programas de incentivo a comercios no vinculados al precio, diseñados por las afiliadas mexicanas y argentinas de The Coca-Cola Company para atender las preferencias particulares de los consumidores de refrescos mexicanos y argentinos.

Los programas de incentivos consisten en ofrecer a los comercios detallistas refrigeradores comerciales para exhibir y enfriar los refrescos a un bajo precio o en forma gratuita, materiales de exhibición gratuitos en el

punto de venta, y refrescos de obsequio. Coca-Cola FEMSA procura, en particular, incrementar la distribución de refrigeradores entre los comercios detallistas para aumentar la visibilidad y consumo de la cartera de productos. Las promociones de ventas incluyen el patrocinio de actividades comunitarias y de eventos deportivos, culturales y sociales, y las promociones de ventas al consumidor, tales como concursos, sorteos y obsequios de productos.

Asimismo, Coca-Cola FEMSA hace publicidad en todos los medios de comunicación más importantes. Se otorga una atención particular a aumentar el reconocimiento de la marca por parte de los consumidores y a mejorar las relaciones de Coca-Cola FEMSA con los consumidores. Las campañas de publicidad nacional son creadas y propuestas por las afiliadas locales de The Coca-Cola Company, con el asesoramiento de Coca-Cola FEMSA, a nivel regional o local.

Presupuesto de Comercialización Cooperativa. Los gastos totales en mercadotecnia de Coca-Cola FEMSA realizados en los Territorios Mexicanos disminuyeron 0.4% a 586.3 millones de pesos en el 2001, de 588.9 millones en el 2000. En el Territorio de Buenos Aires, los gastos en mercadotecnia de Coca-Cola FEMSA aumentaron 36.1% a aproximadamente PA. 26.0 millones (230.9 millones de pesos) en el 2001, de PA. 19.1 millones (169.8 millones de pesos) en el 2000. De acuerdo con los presupuestos de comercialización cooperativa del 2001 y 2000, The Coca-Cola Company contribuyó con los gastos de comercialización de Coca-Cola FEMSA igualando casi el mismo monto invertido en estos esfuerzos de mercadeo en cada uno de estos años. Ver Capítulo 4. “Administración—Principales Contratos—Coca-Cola FEMSA—Contratos de Embotellador”.

Mercadotecnia de Canal. A fin de practicar una mercadotecnia más dinámica y especializada para los productos de Coca-Cola FEMSA, la estrategia consiste en segmentar el mercado y desarrollar esfuerzos de comercialización dirigidos para cada segmento o canal de distribución. La estrategia de mercadotecnia de canal implica un análisis completo y detallado de los patrones de compra y preferencias de varios grupos de consumidores de refrescos en cada uno de los distintos tipos de ubicaciones o “canales de distribución” donde puedan comprar potencialmente bebidas de la marca Coca-Cola. En respuesta a este análisis, Coca-Cola FEMSA adapta sus estrategias con respecto a los productos, precios, empaques y distribución para satisfacer las necesidades específicas y explotar el potencial de cada canal.

La implementación de la estrategia de mercadotecnia de canales de Coca-Cola FEMSA también le permite competir con respuestas específicas para cada canal, en lugar de utilizar respuestas globales para todo el mercado. Esta capacidad de respuesta enfocada aísla los efectos de la competencia en un canal específico, evitando así respuestas amplias del mercado más costosas. Las actividades de mercadotecnia de canales de Coca-Cola FEMSA se ven asistidas por sus sistemas de información. Coca-Cola FEMSA ha invertido significativamente en la instalación de dicha infraestructura, incluidas las computadoras portátiles para la mayoría de sus rutas de ventas en los Territorios Mexicanos y de Buenos Aires, con el propósito de facilitar la obtención de información sobre productos, consumidores y entrega requerida para implantar las estrategias de mercadeo por canales de Coca-Cola FEMSA de manera efectiva.

Distribución de Productos

La siguiente tabla ofrece una reseña de la infraestructura de distribución de los productos y la red de comercios detallistas de Coca-Cola FEMSA.

Resumen de la Distribución de Productos

	México	Argentina
Centros de Distribución	56	4
Camiones de Distribución ⁽¹⁾	1,688	282
Rutas de Venta	1,498	239
Número de Comercios Detallistas	255,100	72,000

⁽¹⁾ Incluye camiones de propiedad de la compañía y subcontratistas.

Operaciones en México. Coca-Cola FEMSA subcontrata con FEMSA Logística el transporte de productos terminados a sus centros de distribución desde las plantas de producción mexicanas. Desde los centros de distribución, los productos terminados se distribuyen a un estimado de 255,100 comercios detallistas mediante la propia flota de camiones de Coca-Cola FEMSA.

Los centros de distribución de Coca-Cola FEMSA van desde grandes instalaciones de almacenamiento y centros de carga hasta pequeñas bodegas. Además de la flota de camiones de Coca-Cola FEMSA, distribuye la producción en ciertos lugares a través de una flota de vehículos eléctricos y carretones manuales en cumplimiento de las normas ambientales y reglamentos de tránsito vigentes.

Coca-Cola FEMSA cree que las visitas de servicio a los detallistas y la frecuencia de entrega son elementos esenciales de un sistema eficaz de distribución de refrescos. Por ende, Coca-Cola FEMSA ha continuado la ampliación del sistema de preventa en el Territorio del Valle de México y en las principales ciudades del territorio del Territorio del Sureste. El programa de preventa separa las funciones de venta y entrega, permitiendo que los vendedores vendan los productos antes de la entrega y que los camiones sean cargados con la combinación de productos que los detallistas desean y necesitan, aumentando así la eficiencia de la distribución. Bajo el programa de preventa los vendedores también ofrecen servicios de mercadeo durante las visitas a los detallistas, lo cual, en nuestra opinión, mejora la presentación de los productos de Coca-Cola FEMSA en los puntos de venta. Al 31 de diciembre del 2001, alrededor del 90.0% de las rutas de venta de Coca-Cola FEMSA usaban este sistema.

Operaciones en Argentina. Al 31 de diciembre del 2000, Coca-Cola FEMSA operaba cinco centros de distribución en el Territorio de Buenos Aires. Utiliza también el sistema de preventa en el Territorio de Buenos Aires y distribuye sus productos a través de la propia flota de camiones de Coca-Cola FEMSA, subcontratada y de terceros mayoristas independientes. Además, en determinadas zonas, los mayoristas independientes compran los productos de Coca-Cola FEMSA con un descuento sobre el precio al mayoreo y los revenden a los detallistas. Los mayoristas independientes distribuyeron alrededor de 18.0% de los productos de Coca-Cola FEMSA en Argentina en el 2001.

Competencia

Si bien estimamos que los productos de Coca-Cola FEMSA tienen mayor reconocimiento y gozan de una mayor lealtad por parte del consumidor que los de sus principales competidores, los segmentos de los refrescos de los mercados de bebidas mexicanas y argentinas son altamente competitivos. Los principales competidores de Coca-Cola FEMSA son los embotelladores locales de las marcas de bebidas PepsiCo. y otros embotelladores y distribuidores de marcas nacionales y regionales de refrescos. Los principales embotelladores de PepsiCo. y los principales competidores de Coca-Cola FEMSA en México y Buenos Aires son Pepsi Gemex y BAESA, que actualmente se encuentran en consideración para ser adquiridas por PBG y Ambev, respectivamente. Veá el Capítulo 1. “Información General—Factores de Riesgo—Coca-Cola FEMSA.” Recientemente, los descuentos en los precios y los empaques se unieron a las promociones de venta a los consumidores, servicio al cliente, e incentivos

gratuitos a los comercios detallistas como el medio principal de competencia entre las embotelladoras de refrescos. La Dirección opina que la introducción de nuevas presentaciones ha sido una importante técnica competitiva en la industria de las bebidas sin alcohol durante los años recientes. Vea “—Ventas”.

México. Los principales competidores de Coca-Cola FEMSA en los territorios mexicanos son los embotelladores de PepsiCo, cuyos territorios se superponen pero no tienen la misma extensión que los propios de Coca-Cola FEMSA. Esos competidores incluyen Pepsi Gemex, en el Territorio del Valle de México, y a diversos embotelladores de Pepsi en el Territorio del Sureste. Además, Coca-Cola FEMSA compite con Cadbury, Schweppes y con marcas nacionales y regionales en ambos Territorios Mexicanos.

Argentina. En el Territorio de Buenos Aires, el principal competidor de Coca-Cola FEMSA es Buenos Aires Embotelladora S.A. (BAESA), un importante embotellador de PepsiCo. Además de BAESA, la competencia se ha intensificado durante los últimos años con el ingreso de un número de competidores que producen refrescos genéricos a bajo precio y otros productos genéricos y marcas de propiedad de los supermercados que son maquiladas por algunos embotelladores.

Materias Primas

Según los acuerdos de embotellador celebrados con The Coca-Cola Company, Coca-Cola FEMSA debe comprar el concentrado para todas las bebidas de marca registrada de Coca-Cola a empresas designadas por The Coca-Cola Company. El precio del concentrado para todas las bebidas de marca registrada Coca-Cola se establece multiplicando una parte del precio al mayoreo del producto por un factor que se fija en negociaciones periódicas con Coca-Cola Company. Además de los concentrados, Coca-Cola FEMSA compra edulcorantes, dióxido de carbono, botellas de vidrio y de plástico, latas, cierres, envases post-mix y otros materiales de envasado. Los contratos de embotellador establecen que, con respecto a las bebidas de marca registrada Coca-Cola, todos los recipientes, cierres, cajas, cartones, envoltorios y etiquetas deben comprarse exclusivamente a los fabricantes aprobados por The Coca-Cola Company, incluidas las subsidiarias de producción de FEMSA Empaques, S.A. de C.V., una subsidiaria indirecta de FEMSA. Consulte el Capítulo 4. “Administración—Principales Contratos—Coca-Cola FEMSA—Contratos de Embotellador.”

Ninguno de los materiales o suministros que usa Coca-Cola FEMSA escasean en la actualidad, a pesar de que el suministro de determinados materiales podría verse adversamente afectado por huelgas, condiciones climáticas, controles gubernamentales o situaciones de emergencia nacional.

Operaciones en México. Algunas botellas de vidrio, los cierres, las cajas unitarias de plástico, los productos de cartón, los refrigeradores comerciales y ciertos lubricantes y detergentes para las líneas de embotellado se compran a precios competitivos a las subsidiarias de FEMSA Empaques. Algunas de las botellas de PET utilizadas por Coca-Cola FEMSA se compran a la empresa Continental PET Technologies de México, S.A. de C.V., que es una subsidiaria de Continental Can, Inc., y que ha sido el proveedor exclusivo de botellas de PET retornables de 2.0 litros para The Coca-Cola Company y sus embotelladoras en México. Otras botellas de PET, así como los lingotes de plástico premoldeado para la producción de botellas de PET, se compran a diversos proveedores independientes.

En 1995, Coca-Cola FEMSA recibió la autorización y comenzó a producir bebidas de marcas registradas Coca-Cola en presentaciones en lata. Coca-Cola FEMSA compra algunas presentaciones en lata a Industria Envasadora de Querétaro S.A. de C.V. (“IEQSA”), una cooperativa embotelladora en la que posee un 19.6% de interés. Coca-Cola FEMSA y IEQSA compran una parte de sus necesidades de latas vacías a “Famosa”, una subsidiaria de FEMSA Empaques.

Coca-Cola FEMSA obtiene el agua de pozos en el marco de concesiones que le otorgara el gobierno mexicano a varias de sus subsidiarias. También se abastece de agua de las municipalidades en las que están ubicadas las plantas de embotellado. Consulte “—Regulaciones—Ley de Abastecimiento de Agua”. Estimamos que estas fuentes proveen suficiente cantidad de agua para satisfacer las necesidades de Coca-Cola FEMSA presentes y proyectadas en México. Además, Coca-Cola FEMSA se abastece de dióxido de carbono gaseoso de fuentes nacionales.

Los edulcorantes se mezclan con agua para producir el jarabe básico, el cual se añade al concentrado como edulcorante para el refresco. Coca-Cola FEMSA puede utilizar azúcar o jarabe de maíz con alto contenido de fructosa (“HFCS”) como edulcorantes. Se utiliza Aspartame, un edulcorante artificial, para las bebidas dietéticas, en los concentrados de *Coca-Cola Light* y *Sprite Light*, que se compran a The Coca-Cola Company y *Mundet Light* que se compra a FEMSA.

Anteriormente todas las subsidiarias de embotellado mexicanas de Coca-Cola FEMSA compraban azúcar a Promotora Mexicana de Embotelladoras, S.A. de C.V. (conocida como “PROMESA”), una cooperativa de embotelladoras de Coca-Cola. Estas compras se realizaban conforme a contratos anuales entre PROMESA y cada subsidiaria para la compra de azúcar durante un año a un precio que se determina mensualmente según el costo del azúcar a PROMESA. Los contratos incorporaban por referencia las disposiciones habituales en la industria en lo que se refiere a calidad y entrega del azúcar.

En diciembre del 2001, el gobierno de México nacionalizó la industria azucarera mexicana. Para administrar esta industria, el gobierno mexicano se asoció con Nacional Financiera S.N.C. (“Nafin”), un banco de desarrollo del gobierno, de manera que Nafin funja como fiduciario en un fideicomiso que administra los ingenios azucareros. Coca-Cola FEMSA estableció un contrato de compra por adelantado de 1 año con Nafin en marzo del 2002 para minimizar el impacto de posibles incrementos en el precio de los edulcorantes.

El azúcar también puede obtenerse en el mercado internacional. Sin embargo, el azúcar importado está actualmente sujeto a derechos de importación, cuyo monto lo establece el gobierno mexicano. Aunque actualmente no hay una regulación sobre el precio del azúcar, un aumento del precio del azúcar, incluso como consecuencia del aumento de los derechos de importación, por restricciones a la importación, etc., aumentará el costo de ventas de Coca-Cola FEMSA. Si Coca-Cola FEMSA no puede transferir al consumidor el total del aumento, tal incremento afectaría negativamente sus utilidades netas.

Aumento (Disminución) del Precio Real Promedio del Azúcar en los Territorios de México

	2001	2000	1999	1998	1997
Cambio respecto al año anterior ⁽¹⁾	(6.3)%	(10.2)%	(12.7)%	2.2%	8.3%

⁽¹⁾ Excluye el efecto de la inflación.

Históricamente, Coca-Cola FEMSA ha comprado su HFCS de fuentes locales (las cuales a su vez pueden importar el HFCS procesado o el maíz necesario para producir el sustituto) a precios competitivos con el del azúcar. En el 2001, el gobierno mexicano impuso un impuesto especial de 20%, efectivo a partir del 1 de enero del 2002, sobre bebidas carbonatadas endulzadas con HFCSA. En marzo del 2002, el gobierno anunció una suspensión temporal de este impuesto en el Periódico Oficial de la Federación, citando discriminación comercial a los fabricantes de HFCS. Coca-Cola FEMSA inició un amparo para cubrirse del pago de este impuesto especial sobre el inventario de refrescos producidos con HFCS a finales del 2001 y principios del 2002. Dado que Coca-Cola FEMSA había convertido sus plantas en México para la producción basada en azúcar de caña a principios del 2001, consideramos que un eventual revertimiento de la suspensión temporal o un fallo desfavorable en el amparo no tendrán un efecto adverso material en los resultados financieros de Coca-Cola FEMSA.

El HFCS esta sujeto actualmente a tarifas arancelarias fijadas por el gobierno mexicano. Como en el caso del azúcar, los aumentos de precios en el HFCS, incluidos lo que puedan producirse en el caso que aumentaran los aranceles de importación o se impusieran restricciones a la importación de HFCS, elevarán los costos de las ventas de Coca-Cola FEMSA y afectarán de manera adversa sus utilidades netas, en la medida que Coca-Cola FEMSA no pueda trasladar el monto total de dicho aumento al consumidor.

De las materias primas requeridas para embotellar los productos de Coca-Cola FEMSA, los precios de las latas de aluminio, las botellas plásticas de PET, los cierres de las botellas (de acero y de plástico), otros materiales

de empaque y el HFCS están cotizados en dólares y por lo tanto se ven afectados por la fluctuación del peso contra el dólar. Históricamente, Coca-Cola FEMSA traslada los aumentos de estos costos a sus clientes en forma de aumento de precios. Durante el 2001, el precio unitario real en pesos mexicanos de estos costos determinados en dólares disminuyó en promedio como resultado de la apreciación del peso respecto al dólar. Coca-Cola FEMSA compra en pesos todas las materias primas para sus Territorios Mexicanos, incluido el concentrado, excepto las indicadas antes.

Operaciones en Argentina. Coca-Cola FEMSA compra botellas de vidrio, bandejas de plástico y otras materias primas de distintas fuentes nacionales. Adquiere lingotes de plástico premoldeado, así como botellas de plástico retornables, a precios competitivos a la empresa Complejo Industrial PET S.A., una subsidiaria local de Embotelladora Andina S.A., un embotellador de Coca-Cola con operaciones en Argentina, y a otros proveedores internacionales. Coca-Cola FEMSA compra las hermetapas y algunos equipos de refrigeración comercial a subsidiarias de FEMSA Empaques.

Coca-Cola FEMSA compra las presentaciones en lata de Coca-Cola FEMSA para la distribución a sus clientes en Buenos Aires a Complejo Industrial CAN S.A. ("CICAN"). En diciembre de 1996, The Coca-Cola Company vendió CICAN a un grupo de embotelladoras, entre las que se encontraba Coca-Cola FEMSA Buenos Aires. Conforme a los términos del acuerdo de accionistas entre dichas embotelladoras, CICAN es administrada como una coinversión. En 1996, Coca-Cola FEMSA Buenos Aires pagó PA. 4.6 millones (en pesos nominales de 1996) por una participación en el capital de CICAN del 44.2% (48.1% al 31 de diciembre del 2001).

Coca-Cola FEMSA obtiene el agua para su planta en Buenos Aires de Aguas Argentinas S.A. ("Aguas Argentinas"), que es la empresa privada a cargo del suministro público de agua. Estimamos que esta fuente abastece el agua necesaria para satisfacer las necesidades para las operaciones argentinas de Coca-Cola FEMSA. Praxair Argentina S.A. suministra el dióxido de carbono necesario para la producción de Coca-Cola FEMSA.

Coca-Cola FEMSA adquiere el azúcar a diversos proveedores nacionales y negocia su precio libremente con los proveedores, al no estar sujeto a control de precios de Argentina. El azúcar importado está sujeto a derechos de importación establecidos por el gobierno argentino y que fluctúan con el fin de equiparar el precio del producto obtenido de fuentes nacionales e internacionales.

Aumento (Disminución) del Precio Real Promedio del Azúcar en el Territorio de Buenos Aires

	2001	2000	1999	1998	1997
Cambio respecto al año anterior ⁽¹⁾	(0.6)%	(10.4)%	(22.1)%	2.8%	4.1%

⁽¹⁾ Excluye el efecto de la inflación.

En Argentina, el HFCS se obtiene de fuentes locales a precios competitivos con respecto al precio del azúcar. Como en las operaciones en México, Coca-Cola FEMSA puede utilizar azúcar o HFCS como edulcorantes para sus productos, la mezcla de los cuales (azúcar y HFCS) está autorizada por The Coca-Cola Company. Se incluye Aspartame, un edulcorante artificial para las bebidas dietéticas, en los concentrados de *Coca-Cola Light* y *Sprite Light*, que compramos a The Coca-Cola Company.

Plantas de producción

A lo largo de los últimos años, Coca-Cola FEMSA realizó inversiones significativas para modernizar sus instalaciones y mejorar la eficiencia operativa y la productividad, incluyendo:

- Aumento de la capacidad anual de las plantas de embotellamiento de Coca-Cola FEMSA;
- Instalación de plantas de clarificación para procesar diferentes tipos de edulcorantes;
- Instalación de equipos de soplado de botellas de PET y de capacidad para la presentación en latas;

- Modificación de equipos para aumentar la flexibilidad para producir presentaciones diferentes, inclusive las “swing lines” que pueden embotellar presentaciones retornables y no retornables, y
- Cierre de instalaciones obsoletas.

Operaciones mexicanas. Al 31 de diciembre del 2001, Coca-Cola FEMSA poseía cuatro plantas de embotellamiento en el Valle de México con una capacidad instalada anual total de 529 millones de cajas unidad y un porcentaje de utilización de 67%. En el territorio del Sureste, Coca-Cola FEMSA opera cuatro plantas con una capacidad instalada anual total de 134 millones de cajas unidad y un porcentaje de utilización de 74%. En mayo del 2001 Coca-Cola FEMSA cerró la planta Tlalpan II en el territorio del Valle de México.

Como parte del objetivo de racionalizar la capacidad de embotellado, Coca-Cola FEMSA cerró cuatro plantas en los territorios mexicanos durante 2000 y 2001. Coca-Cola FEMSA compensó la pérdida de capacidad instalada causada por el cierre de las plantas aumentando la producción de las demás plantas de embotellado en los territorios mexicanos. En noviembre del 2001 Coca-Cola FEMSA completó la segunda fase del proyecto de expansión en la planta de Toluca. La capacidad instalada anual de esta mega-planta es de aproximadamente 208 millones de cajas unidad.

Al 31 de diciembre del 2001, Coca-Cola FEMSA poseía 13 y alquilaba 2 grandes centros de distribución en el Valle de México, y poseía 21 y alquilaba 20 grandes centros de distribución en el territorio del Sureste.

Operaciones argentinas. Al 31 de diciembre del 2001, Coca-Cola FEMSA poseía una planta de embotellamiento en Buenos Aires con una capacidad anual instalada total de 207 millones de unidades y su utilización era del 61%.

Al 31 de diciembre del 2001, Coca-Cola FEMSA poseía y operaba 7 líneas embotelladoras y 3 centros de distribución y alquilaba un centro de distribución grande en el Territorio de Buenos Aires. Coca-Cola FEMSA Buenos Aires cerró el centro de distribución de Pilar en Marzo del 2002.

Compras a FEMSA Empaques

En el 2001, Coca-Cola FEMSA compró hermetapas, taparrosas, refrigeradores comerciales, lubricantes, detergentes, cajas de plástico y prácticamente todos sus requerimientos de botella de vidrio para sus operaciones mexicanas a FEMSA Empaques de acuerdo a varios contratos de abastecimiento. Consulte el Capítulo 4. “Administración—Principales Contratos—Coca-Cola FEMSA.” Coca-Cola FEMSA también compró algunos refrigeradores de una subsidiaria de FEMSA Empaques en el Territorio de Buenos Aires.

FEMSA Comercio

Panorama General y Antecedentes

FEMSA Comercio opera, con la razón social “Oxxo”, la mayor cadena de tiendas de conveniencia de México. Al 31 de diciembre del 2001, FEMSA Comercio operaba 1,779 tiendas ubicadas en 40 de las principales áreas metropolitanas 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 2001, las ventas de cerveza a través de las tiendas Oxxo representaron aproximadamente 3.9% del volumen de ventas nacionales de FEMSA Cerveza, así como aproximadamente 10.7% de los ingresos de FEMSA Comercio. Actualmente, una tienda Oxxo típica ofrece aproximadamente 2,217 artículos diferentes en 37 categorías principales, cifra que representa un aumento importante en el número de productos históricamente distribuidos por las tiendas Oxxo.

El sector detallista mexicano se vio particularmente afectado por la recesión económica resultante de la devaluación del peso de diciembre de 1994. Las ventas de las tiendas de FEMSA Comercio se redujeron en términos reales tanto en 1995 como en 1996, en un 16.2% y un 4.9% respectivamente. Sin embargo, a pesar de esta contracción, FEMSA Comercio continuó creciendo desde 1994 en términos de número de tiendas. FEMSA Comercio abrió en términos netos 85, 111, 198 y 257 nuevas tiendas en 1997, 1998, 1999 y 2000, respectivamente. En el 2001, FEMSA Comercio incorporó 297 nuevas tiendas a la cadena, lo que constituyó un crecimiento anual sin precedentes (297 tiendas nuevas netas son el resultado de 311 tiendas nuevas de Oxxo y una reducción de 14 tiendas de Oxxo Express al disolverse la inversión conjunta en Amoxxo). El éxito de sus estrategias de comercialización compensó el efecto de la disminución de ventas en el mercado del norte. Esto resultó en un incremento real del 6.4% en la venta por consumidor de Oxxo, una caída del 5.7% en el tráfico de la misma tienda y un aumento del 20.2% en el tráfico anual total, alcanzando 419 millones de clientes en el 2001 en comparación con 349 millones en el 2000.

FEMSA Comercio continúa buscando oportunidades de expansión y centra especialmente su interés en el ingreso a nuevos territorios.

Estrategia Comercial

Un elemento fundamental de la estrategia comercial de FEMSA Comercio consiste en utilizar su posición de liderazgo 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 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 modelo propio de negocio que le permite identificar las ubicaciones óptimas para sus locales, el formato de los mismos y los rubros de productos apropiados. El 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 es una herramienta importante que permite a FEMSA Comercio optimizar el nivel inicial de inventarios de las nuevas tiendas de conveniencia y el número de artículos con los que opera cada local; de esta manera se logra 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 para mejorar su capacidad para captar información sobre sus clientes y mejorar el desempeño operativo general de FEMSA Comercio. Aproximadamente un 95% 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.

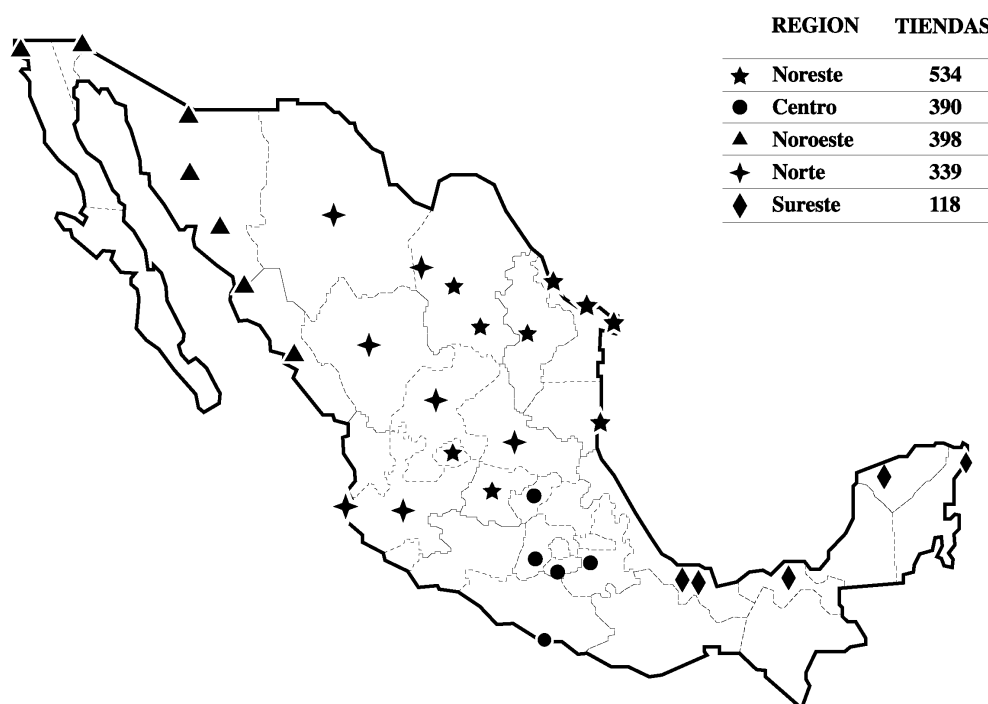
FEMSA Comercio ha adoptado una estrategia promocional innovadora destinada a incrementar el tráfico y las ventas de las tiendas de conveniencia. FEMSA Comercio fija los precios de los artículos de alta rotación (tales como refrescos, golosinas y cigarrillos) a precios competitivos. Su capacidad para 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 mejores precios con los proveedores en comparación con otros competidores más pequeños. 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. Por ejemplo, la organización refinó su capacidad para ejecutar promociones cruzadas (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 mejorar la utilización de su base de información de clientes y su capacidad de inteligencia del mercado. FEMSA Comercio está instrumentando un sistema de *Enterprise Resource Planning*, que le permitirá rediseñar sus procesos operativos claves y mejorar la funcionalidad de su información sobre mercados en el futuro.

Ubicación de las tiendas

Con 1,779 locales en México al 31 de diciembre del 2001, 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, si bien también tienen una presencia significativa en las regiones occidental y centro del país.

FEMSA Comercio
Distribución Regional de Tiendas Oxxo⁽¹⁾
Al 31 de diciembre del 2001



⁽¹⁾ Incluye las tiendas Oxxo Express

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 factores tales como 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 finalizado el 31 de diciembre de				
	2001	2000	1999	1998	1997
Total Tiendas Oxxo ⁽¹⁾	1,779	1,482	1,225	1,027	916
Crecimiento de cantidad de tiendas (%).....	20.0%	21.0%	19.3%	12.1%	10.2%

⁽¹⁾ Incluidas las tiendas Oxxo Express.

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 son cerradas. Entre enero de 1997 y el 31 de diciembre del 2001, el número total de locales aumentó en 863 unidades; durante dicho período se abrieron 968 locales y se cerraron 105 (incluyendo Oxxo Express).

Competencia

Los competidores de Oxxo en el segmento de tiendas de conveniencia del mercado detallista incluyen a Seven-Eleven, Benavides y Circle-K. En base a un estudio de mercado realizado por FEMSA Comercio, creemos que al 31 de diciembre del 2001, existían 3,344 tiendas en México que podrían considerarse parte de una cadena o red de tiendas de conveniencia. Según esta cifra, al 31 de diciembre del 2001, FEMSA Comercio es una cadena líder en el mercado nacional de tiendas de conveniencia en base al número de tiendas. Por otra parte, FEMSA Comercio tiene una cobertura geográfica mucho más amplia que cualquiera de sus competidores. Seven-Eleven opera en seis ciudades (Monterrey, México D.F., Reynosa, Mérida, Guadalajara y Cancún) y Circle-K también opera en seis ciudades (Monterrey, México D.F., Querétaro, Reynosa, San Luis Río Colorado y Durango). El formato de las tiendas de Seven-Eleven y Circle-K es similar al de las tiendas Oxxo. Benavides opera principalmente en el ramo de las farmacias, pero algunas de sus tiendas operan también parcialmente como tiendas de conveniencia. Solamente las tiendas de Benavides que incluyen tiendas de conveniencia se consideran como competidores directos de las tiendas Oxxo, y éstas se encuentran principalmente en la región norte de México.

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 la franja de edades entre los 15 y los 35 años.

Características de las Tiendas

El promedio actual del tamaño de las tiendas es de aproximadamente 117 metros cuadrados. Estas cifras no incluyen el espacio dedicado a refrigeración, almacenamiento y estacionamiento. El área construida promedio de la tienda tipo es de aproximadamente 185 metros cuadrados y, si se incluyen los estacionamientos, la superficie total promedio llega a cerca de 475 metros cuadrados.

Clasificamos una nueva tienda como “madura” siete meses después de abierta; no obstante, las comparaciones de ventas de “mismas tiendas” no incluyen las tiendas nuevas hasta cumplidos 18 meses de operación.

FEMSA Comercio—Indicadores Operativos
Por los años finalizados el 31 de diciembre de
(en miles de pesos constantes)

	2001	2000	1999	1998	1997
<i>Total de tiendas:</i>					
Ventas mensuales promedio por tienda	Ps. 490.3	Ps. 491.4	Ps. 461.4	Ps. 443.5	Ps. 398.6
<i>Comparación en “mismas tiendas”:</i>					
Ventas mensuales promedio por tienda	Ps. 532.6	Ps. 531.3	Ps. 490.7	Ps. 459.0	Ps. 407.9
Ventas de cerveza como % de ventas de tiendas Oxxo	10.7%	15.4%	14.0%	14.5%	15.3%
Ventas de tiendas Oxxo como % del volumen de FEMSA Cerveza	3.9%	3.7%	3.0%	2.7%	2.6%

Cerveza, tarjetas telefónicas, refrescos y cigarros, representan los principales productos de venta para las tiendas Oxxo. FEMSA Comercio tiene un contrato de exclusividad con FEMSA Cerveza en los territorios donde están ubicadas las tiendas Oxxo. 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 Comercio”. Antes del 2001, las tiendas Oxxo tenían acuerdos informales con los embotelladores de Coca-Cola, incluida Coca-Cola FEMSA en el Valle de México, para vender solamente sus productos. En el 2001, una cantidad limitada de tiendas Oxxo comenzó a vender productos de Pepsi Cola en algunas ciudades del norte de México, como parte de una estrategia competitiva defensiva.

Aproximadamente un 89% 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 empleador legal del personal de la misma. Cada tienda emplea a aproximadamente seis personas. FEMSA Comercio invierte constantemente en el personal operativo, con el objeto de promover lealtad y una verdadera mentalidad de servicio al cliente, así como para evitar la excesiva rotación de 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 movimiento 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 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 carteles, folletos y avisos impresos, así como radio para sus campañas de promoción, si bien también se usa esporádicamente la televisión para la introducción de nuevos productos y servicios. Asimismo, cada tienda está equipada con un cartel luminoso que anuncia las ofertas especiales. La imagen y el nombre 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, ha invertido en sistemas de manejo de información para mejorar la administración de los inventarios. La compilación 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 negociar términos favorables 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 76% 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 cinco bodegas regionales ubicadas en diferentes lugares del país. Los centros de distribución operan una flota de 150 vehículos que efectúan entregas a cada tienda aproximadamente cada semana.

Estacionalidad

Las tiendas Oxxo experimentan períodos de gran demanda en diciembre, como resultado de las vacaciones, 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 movimiento en la tienda y el consumo de bebidas frías.

Servicios y Concesiones

Además de las tiendas Oxxo, FEMSA Comercio maneja una cadena de aproximadamente 639 tiendas que operan bajo la razón social SIX conforme a un contrato de administración con FEMSA Cerveza. Este contrato establece que se negociará un cargo fijo por tienda cada año, cuyo importe está destinado a remunerar los servicios de administración de FEMSA Comercio y los gastos generales. Las tiendas SIX son principalmente puntos de venta de bebidas y refrigerios y, por lo tanto, sus categorías de productos son significativamente más limitadas y las tiendas son considerablemente más pequeñas que las tiendas Oxxo. FEMSA Comercio administra las tiendas SIX desde 1994. Las tiendas SIX son propiedad de Servicios y Concesiones, S.A., subsidiaria de FEMSA Cerveza, quien las utiliza como mecanismo para asegurar una disciplina en los precios al menudeo al fijar los precios que se convierten en referencia para otros detallistas. En el 2001, las ventas de cerveza en las tiendas SIX representaron aproximadamente 3.4 millones de cajas. Tanto FEMSA Cerveza como FEMSA Comercio consideran que existen importantes oportunidades de incrementar rentablemente la aplicación del concepto de las tiendas SIX.

Cadena de tiendas de descuento Bara

En 1999, FEMSA Comercio comenzó a probar un modelo de negocio para operar una cadena de tiendas de abarrotes a descuento, dirigida a atender las necesidades básicas de consumo de los segmentos socioeconómicos bajos de la población. FEMSA Comercio seleccionó la ciudad de León, Guanajuato, para lanzar una operación piloto de la cadena de tiendas de descuento Bara.

El espacio de venta promedio de una tienda Bara es de 351 metros cuadrados, aproximadamente 3 veces más grande que el espacio de venta de una tienda Oxxo. Sin embargo, la inversión por localidad es muy similar a la de una tienda Oxxo, porque sigue un formato más austero. La tienda Bara está mucho más orientada a productos alimenticios y de despensa que una tienda Oxxo, y depende más de los sistemas internos de distribución de FEMSA Comercio. A pesar de las distinciones importantes con respecto al formato de la tienda de conveniencia, creemos que FEMSA Comercio tiene la experiencia y la habilidad requeridas para operar y administrar rentablemente una cadena de este tipo, habiendo desarrollado la capacidad para participar exitosamente en el mercado de abarrotes a descuento en México. Al 31 de diciembre del 2001 había 44 tiendas Bara en operación y, a pesar de que todavía no

hemos decidido lanzar este nuevo formato a nivel nacional, esperamos inaugurar aproximadamente 20 tiendas durante el 2002.

FEMSA Empaques

Resumen y Antecedentes

FEMSA Empaques es una compañía controladora mexicana, cuyas subsidiarias operativas producen y distribuyen una amplia variedad de productos de empaque. FEMSA Empaques es una de las compañías de empaque mexicanas más diversificadas. A través de siete subsidiarias operativas principales, fabrica los siguientes productos que se venden sobre todo a las industrias de bebidas y alimentos:

- Latas de aluminio para bebidas,
- Latas de acero para alimentos,
- Tapas de botellas y otras tapas,
- Botellas de vidrio para bebidas,
- Etiquetas y otros materiales flexibles de empaque,
- Cajas de plástico, enfriadores, y equipos de refrigeración comercial, y
- Detergentes, lubricantes y adhesivos.

Estos productos se venden principalmente a las industrias de las bebidas y de los alimentos.

Resumen de las Principales Líneas de Productos y Clientes de FEMSA Empaques

<i>Mercados</i>	Latas bebidas	Hermetapas y Tapas	Latas alimentos	Botellas de Vidrio	Empaques Flexibles	Etiquetas	Refrig. Comerciales
Cerveza	X	X		X	X	X	X
Refrescos	X	X		X	X	X	X
Jabón					X	X	
Alimentos		X	X	X	X	X	
Dulcería					X	X	
Cereales					X		

Las subsidiarias operativas de FEMSA Empaques evolucionaron por lo general a partir de los departamentos de abastecimiento interno de nuestras subsidiarias hasta convertirse en líderes del mercado de empaques por derecho propio. Famosa, la subsidiaria más antigua de FEMSA Empaques, se creó en 1936 para abastecer de hermetapas a la cervecera de Cuauhtémoc. Entre 1936 y fines de la década de los 70, incorporamos las operaciones de empaques flexibles, de plásticos y químicos a nuestra capacidad de empaque. Las operaciones de papel y vidrio de FEMSA Empaques formaban parte originariamente del Grupo Cermoc y pasaron a integrar nuestra Compañía en virtud de la Reestructuración de 1988. Hasta diciembre de 1996, las subsidiarias operativas de FEMSA Empaques formaban parte de dos compañías subtenedoras, FEMSA Empaques y Operadora Maresa, S.A. de C.V. ("Maresa"). A fin de mejorar la estructura administrativa y legal del negocio del empaque, desde el 31 de diciembre de 1996 Maresa se fusionó y pasó a integrar FEMSA Empaques.

Hemos determinado que ciertas operaciones dentro de FEMSA Empaques (en específico, botella de vidrio, lata de bebidas y hermetapas) son particularmente estratégicos para nuestros negocios centrales. Por lo tanto, esas operaciones se mantendrán dentro de nuestra empresa. Algunas otras operaciones, tales como etiquetas y empaques flexibles, refrigeradores, plásticos y productos químicos, no son estratégicos y hemos indicado nuestra intención de

desprendernos de esos negocios en un futuro, aunque no se han establecido los precios, términos y tiempos para estas desinversiones.

El 31 de mayo del 2000, FEMSA Empaques finalizó la venta de su subsidiaria de fabricación de cartón, Corrugados Tehuacán, S.A. de C.V. ("Cotesa"), a Willamette Industries North America S.A. de C.V., una subsidiaria de Willamette Industries, Inc.

Las ventas a las afiliadas aún son una parte significativa de los negocios de FEMSA Empaques. En el 2001, las ventas a las afiliadas representaron el 56.4% de los ingresos totales de 6,222 millones de pesos de FEMSA Empaques. En ciertas categorías de productos, sin embargo, FEMSA Empaques también es proveedor líder de terceros no afiliados. Por ejemplo, más del 66.7% de las ventas de hermetapas y materiales de empaque flexibles de FEMSA Empaques correspondió a ventas a terceros no afiliados en el 2001. Además, FEMSA Empaques cree que ha desarrollado una importante presencia en el mercado de exportación. Alrededor de 9.8% de los ingresos totales de FEMSA Empaques en el año 2001 se generaron a través de ventas de exportación.

FEMSA Empaques opera 11 plantas de producción en todo México y quince centros de servicio en México. En la actualidad, todas las plantas de producción de FEMSA Empaques están certificadas conforme a la norma ISO 9000, con excepción de las plantas de producción de refrigeradores comerciales.

Estrategia Comercial

El objetivo estratégico de FEMSA Empaques es transformar la materia prima al más bajo costo posible en productos de empaque de alta calidad para clientes en los sectores de la cerveza, refrescos, alimentos y productos de consumo envasados. FEMSA Empaques pone especial atención en reducir los costos a través de una mayor productividad y la reducción del desperdicio, 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. FEMSA Empaques ha dado varios pasos en el sentido de reducir la estructura de personal jerárquico, otorgándole mayor responsabilidad de los empleados de las fábricas.

FEMSA Empaques también ha puesto especial énfasis en el servicio al cliente prestado a través de sus subsidiarias operativas. Nuestro objetivo es garantizar la satisfacción del cliente, lo cual medimos con parámetros tales como las devoluciones, el tiempo de procesamiento del pedido y el tiempo de respuesta a las necesidades cambiantes del consumidor.

Dentro de la cartera de negocios de FEMSA, FEMSA Empaques desempeña una función estratégica ya que suministra materiales para empaque esenciales particularmente a FEMSA Cerveza. Dada su condición de proveedor estratégico, FEMSA Empaques se concentra en aprovechar su capacidad existente ofreciendo sus productos a terceros. Las inversiones en capital consisten en proyectos de mantenimiento de activos y se fondean con recursos generados internamente.

Clientes y Productos

En un inicio, la función principal de FEMSA Empaques era la de proveer de materiales de empaque de alta calidad a precios competitivos a las subsidiarias de cerveza y refrescos; esto se ve reflejado en la combinación de productos de FEMSA Empaques. En los últimos años, sin embargo, FEMSA Empaques ha aumentado su penetración con terceros no afiliados, con el objetivo de mejorar la utilización de su capacidad y la absorción de costos fijos para, a su vez, 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: Cadbury, 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., Coors Brewing Company, Colgate-Palmolive, S.A. de C.V., Jugos del Valle, S.A. de C.V. y Galletera Mexicana, S.A. de C.V. El cuadro que se presenta a continuación muestra los ingresos de FEMSA Empaques abiertos por línea de producto y categoría de cliente.

FEMSA Empaques—Asignación de Ingresos por Producto y Cliente
Año finalizado el 31 de diciembre de

<i>Categoría de Productos</i>	2001	2000	1999	1998	1997
Envases					
Productos de Metal	48.6%	52.5%	50.2%	52.3%	49.0%
Lata de bebidas	32.4	36.6	35.8	39.4	33.9
Hermetapas	10.8	10.3	9.0	7.6	8.3
Lata de Alimentos	5.4	5.6	5.4	5.3	6.8
Productos de Vidrio	20.5	19.0	19.9	17.3	18.4
Productos Químicos	5.5	5.2	3.9	3.2	3.5
Total de Envases	74.6%	76.7%	74.0%	72.8%	70.9%
Empaque					
Papel y Cartón	0.0%	0.0%	7.5%	6.7%	8.4%
Etiquetas y Empaque Flexible	9.1	8.6	7.0	6.9	7.3
Total Empaques	9.1%	8.6%	14.5%	13.6%	15.7%
Productos Comerciales					
Refrigeradores	12.4%	10.7%	8.2%	10.4%	7.9%
Productos de Plástico	3.9	4.0	3.3	3.2	5.5
Total Productos Comerciales	16.3	14.7	11.5	13.6	13.4
Ingresos Totales	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
<i>Categorías de Clientes</i>					
Coca-Cola FEMSA	12.9%	14.6%	11.6%	17.0%	19.3%
FEMSA Cerveza	43.5	38.8	40.2	36.3	38.8
Terceros	43.6	46.6	48.2	46.7	41.9
Terceros Locales	33.8	36.1	40.2	38.6	34.0
Terceros de Exportación	9.8	10.5	8.0	8.1	7.9
Ingresos Totales	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

* Como se indicó anteriormente, concluimos la venta de nuestra subsidiaria de cartón a fines de mayo del 2000. De 1997 a 1999, los ingresos de las operaciones de papel y cartón se incluyen en esta tabla.

Inversión en Bienes de Capital y Productividad

FEMSA Empaques ha realizado una inversión de aproximadamente 1,800 millones de pesos en proyectos de mejora y ampliación a lo largo de los últimos cinco años, la mayoría de los cuales se realizaron en 1998 y 1997. Entre estos proyectos resaltan la construcción de una planta de fabricación de cartón, la expansión de la capacidad de producción de latas y sus tapas, la instalación de una planta de cierres plásticos y una nueva planta de refrigeradores comerciales. Creemos que estas inversiones, juntamente con los esfuerzos permanentes por reducir costos y mejorar los procesos operativos, son en gran medida responsables de las significativas ganancias de productividad alcanzadas por FEMSA Empaques en la última década. No obstante, seguimos afirmando que las inversiones actuales y futuras en bienes de capital sólo deben aplicarse en función de las necesidades de envasado de nuestras subsidiarias de bebidas.

FEMSA Empaques—Indicadores de la Productividad en Plazos de Diez Años

<i>(en millones de piezas excepto toneladas)</i>	Año finalizado el 31 de diciembre de		
	2001	1991	2001 vs. 1991 % cambio
Envases de aluminio			
Volumen de Producción.....	2,808	923	240
Producción/Empleado	6.1	1.9	221.1
Envases de Vidrio			
Volumen de Producción	972	240	305
Producción/Empleado	1.1	0.5	120.0
Hermetapas			
Volumen de Producción	14,028	10,062	39
Producción/Empleado	45.3	16.0	183.1
Empaques Flexibles			
Volumen de Producción (toneladas)	10,571	6,999	51
Producción/Empleado (toneladas)	28.8	13.6	111.8

Productos

Latas y Tapas de Lata de Bebidas

Antecedentes

En 1959, Famosa comienza la producción de latas de acero compuestas de tres piezas destinadas al sector de las bebidas en su planta de Ensenada, Baja California. En 1969, la planta de Toluca también comienza a fabricar latas de acero para bebidas, siendo la primera planta en América Latina en producir latas de acero de dos piezas en 1977. En 1982, FEMSA Empaques fabrica por primera vez latas de aluminio en dos piezas en la planta de Ensenada, e incorpora esta tecnología en la planta de Toluca en 1991. En ese año, las plantas de Ensenada y Toluca son reacondicionadas con nuevo herramental para fabricar latas de aluminio “estándar” de dos piezas. Las tapas de las latas de aluminio “fáciles de abrir” se fabrican por primera vez en la planta de Monterrey de Famosa en 1991. En la actualidad, Famosa opera seis líneas de producción, cuatro de las cuales producen el cuerpo de aluminio de la lata de bebida y dos, las tapas. Creemos que las plantas de producción de Famosa utilizan procesos de primera categoría y tecnología de punta. Famosa tiene un contrato de intercambio tecnológico con la empresa Ball Corporation (“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. Vea el Capítulo 4. “Administración—Principales Contratos—FEMSA Empaques—Acuerdo de Licencia de Ball.”

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 2001 fue de aproximadamente 87.2%. Las tapas de las latas se fabrican en la planta de Famosa en Monterrey, cuya capacidad anual es de 4,000 millones de unidades y tuvo en el 2001 una utilización promedio de su capacidad instalada de 83.3%.

Producción y Comercialización

La industria de lata de bebidas en México presta servicios a las industrias de la cerveza, refrescos y jugos. Sobre unas ventas totales para toda la industria de 5,800 millones de latas en el 2001, la industria de la cerveza constituyó aproximadamente el 53.8%, las industrias de refrescos el 40.7% y la de bebidas no carbonatadas el 5.5%.

Las actividades de FEMSA Empaques en el segmento de la lata de bebida están orientadas a los sectores de la cerveza, refrescos y jugos. FEMSA Empaques ofrece latas de bebidas a precios competitivos a nivel internacional otorgando a sus clientes un servicio técnico de alto nivel. La calidad e innovación del diseño son una herramienta

competitiva importante en la industria de las latas de bebida, y creemos que FEMSA Empaques mantiene una posición líder en cuanto a estas características competitivas, además de sus bajos precios de producción.

FEMSA Empaques—Volumen de Lata de Bebidas

	Año finalizado el 31 de diciembre de				
	2001	2000	1999	1998	1997
<i>En millones de unidades, excepto %</i>					
Volumen de venta de FEMSA Empaques	2,808	3,001	3,216	3,020	2,376
Ventas por Cliente (en %): ⁽¹⁾					
FEMSA Cerveza.....	50.5%	44.9%	43.5%	40.7%	39.5%
Coca-Cola FEMSA.....	6.7	12.6	9.7	12.2	14.7
Terceros	42.8	42.5	46.8	47.1	45.8
Nacionales	35.1	33.7	40.6	37.1	35.6
Exportación.....	7.7	8.8	6.2	10.0	10.2
Total.....	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

⁽¹⁾ Asignación de ventas por cliente proveniente de datos internos.
Fuente: Estimaciones de FEMSA Empaques.

El uso de latas de aluminio en la industria de la bebida es altamente sensible a las condiciones de la economía interna, puesto que las bebidas envasadas en latas por lo general son más caras que las presentadas en otros envases. FEMSA Empaques registró crecimientos de 27.1% y 6.5% en el segmento de las latas de bebida en 1998 y 1999, respectivamente. En el 2000, los volúmenes de ventas de bebidas enlatadas de FEMSA Empaques bajaron 6.7%, reflejando la mayor competencia en el mercado nacional de bebidas enlatadas y un desplazamiento de la demanda hacia presentaciones en PET no retornables, lo que se tradujo en una menor participación de mercado y una menor rentabilidad para FEMSA Empaques. En los doce meses del 2001, el volumen de ventas de latas para bebidas cayó 6.4%, principalmente a causa de que continuó el desplazamiento hacia presentaciones en PET no retornables en la industria de refrescos. Además, la apreciación real del peso frente al dólar que ha ocurrido durante los últimos dos años ha también perjudicado la rentabilidad de este negocio. Vea el Capítulo 3. “Comentario y Análisis de la Administración sobre Resultados—Resultados de Operación—FEMSA Empaques”.

Competencia

FEMSA Empaques es la empresa líder del mercado de latas de bebidas en México, según el volumen de ventas. Al 31 de diciembre de 1999, la empresa Envases de Zacatecas, S.A. de C.V. (“Envases”) ocupaba el segundo puesto en la producción. Sin embargo, en septiembre del 2000, Envases entró oficialmente en cesación de pagos y sus acreedores tomaron control de sus activos. Debido a que el principal cliente de Envases era Grupo Modelo (principal competidor de FEMSA Cerveza en la industria de la cerveza), en abril del 2001, Grupo Modelo adquirió las instalaciones de producción de Zacatecas dedicadas a satisfacer la demanda de Grupo Modelo de latas de bebidas y hermetapas. El resto de los activos de Envases dedicados a la fabricación de latas de bebidas, hermetapas y tapas plásticas y botellas PET es actualmente propiedad de los acreedores que operan con el nombre de Corporativo de Envases S.A. de C.V., que también tienen a su cargo la administración de dichos activos.

Hermetapas y otras Tapas

Antecedentes

En la actualidad, Famosa fabrica las hermetapas y taparrosas (tapas de plástico que se desenroscan manualmente) en su planta de Monterrey. La producción de Famosa de tapas de envases se remonta a 1920, cuando, en su calidad de departamento de Cuauhtémoc, comenzó a producir tapas de cerámica para botellas. En 1936, Famosa se constituyó formalmente como entidad separada. Entre 1926 y 1942, Famosa comenzó a dedicarse a otras actividades además de la fabricación de hermetapas, entre ellas, el procesamiento de malta y la producción de cartón. Con el transcurso del tiempo, estas actividades se independizaron de Famosa. Por ejemplo, en la actualidad

el proceso de la malta lo realizan las subsidiarias de FEMSA Cerveza; las operaciones de cartón fueron vendidas en mayo del 2000.

En 1973, el PVC (cloruro de polivinilo) líquido reemplazó al revestimiento de corcho que tradicionalmente se usaba en las tapas de las botellas como agente de sellado. Famosa fue pionera de este proceso en México. En 1990, inició un programa de modernización, que incluyó la instalación de nuevas líneas de producción y la modernización de las líneas de impresión y sellado. La planta de hermetapas de Famosa es una de las instalaciones más grandes y más modernas de su tipo en el mundo. La capacidad de producción actual de la planta de Monterrey es de aproximadamente 14 mil millones de hermetapas por año. Famosa opera 9 líneas de producción de hermetapas en Monterrey. La capacidad utilizada en el 2001 fue de aproximadamente el 100%.

Producción y Comercialización

Los principales clientes de hermetapas y taparrosas son las industrias nacional e internacional de bebidas. Famosa ha sido un proveedor líder mexicano de hermetapas a lo largo de toda su historia. Atribuimos la posición de liderazgo que ostenta en la industria a la calidad de sus productos, a la orientación al servicio al cliente y a la experiencia en el desarrollo de productos.

FEMSA Empaques—Hermetapas y otros Tapas

<i>En millones de unidades, excepto %</i>	Año finalizado el 31 de diciembre de				
	2001	2000	1999	1998	1997
Volumen de Ventas de FEMSA Empaques.....	14,028	13,404	12,765	11,048	10,488
Ventas por Cliente (en %): ⁽¹⁾					
FEMSA Cerveza.....	27.9%	29.0%	30.9%	33.5%	38.5%
Coca-Cola FEMSA.....	5.4	5.9	6.0	8.5	10.0
Terceros	66.7	65.1	63.1	58.0	51.5
Terceros Locales	15.7	18.9	20.8	27.1	29.5
Terceros de Exportación.....	51.0	46.2	42.3	30.9	22.0
Total	<u>100.0%</u>	<u>100.0%</u>	<u>100.0%</u>	<u>100.0%</u>	<u>100.0%</u>

⁽¹⁾ Asignación de ventas por cliente proveniente de datos internos.

Fuente: Estimaciones de FEMSA Empaques.

La industria de las hermetapas en México principalmente abastece a los sectores de la cerveza y los refrescos. En el 2001, la industria del refresco utilizó aproximadamente el 40% del volumen total de la industria de 20.1 mil millones de hermetapas, y la industria de la cerveza utilizó el 60%. restante

La demanda de hermetapas en México disminuyó en años recientes debido a los cambios en las opciones de empaque tanto en la industria de la cerveza como del refresco. Como resultado del clima económico de pobreza que reinaba en México a mediados de la década de los 90, la industria cervecera experimentó un cambio en la demanda hacia tamaños más grandes de empaque y por lo tanto, disminuyó la cantidad de hermetapas que requería. La demanda de la industria del refresco también decayó, principalmente como resultado del creciente uso de botellas de PET, que usan tapas de plástico. En respuesta a esta tendencia, FEMSA Empaques agregó en 1998 una unidad de producción de tapas de plástico a sus instalaciones existentes. La capacidad instalada de esta unidad es de 925 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 51.0% de la producción de hermetapas de FEMSA Empaques en el 2001. FEMSA Empaques es el único exportador mexicano de hermetapas.

Entre los clientes nacionales no afiliados se cuentan Cadbury y las empresas embotelladoras de Coca-Cola no afiliadas. Entre los principales clientes de las exportaciones de hermetapas se cuentan Labatt, Miller Brewing

Co., Latrobe Brewing Company LLC y Coors Brewing Co. Por séptimo año consecutivo, en el 2001 Famosa recibió el reconocimiento de “Socio de Excelencia” otorgado por Miller al mejor proveedor de hermetapas. FEMSA Empaques también exporta hermetapas a una gran cantidad de compañías cerveceras de América del Sur y a Coca-Cola FEMSA Buenos Aires.

Competencia

El principal competidor local de FEMSA Empaques es Corporativo de Envases S.A. de C.V., cuyos principales clientes son embotelladoras de Coca-Cola y PepsiCo.

Botellas de Vidrio

Antecedentes

FEMSA Empaques comenzó la producción de botellas de vidrio en 1948 como departamento de la empresa Moctezuma. En 1976, se ampliaron las operaciones para abarcar una planta de sílice en Acayucan, Veracruz. En 1979, el departamento de embotellado adquirió tecnología de “prensado-soplado” a través de la empresa alemana Hermann Heye, Kommanditgesellschaft (“Heye Glass”) para fabricar botellas de cerveza de cuello angosto. Como parte de la Reestructuración de 1988, las operaciones de vidrio de Moctezuma pasaron a formar parte de FEMSA Empaques, con la constitución de una empresa denominada Sílices de Veracruz, S.A. de C.V. (“Sivesa”).

La planta de producción de botellas de vidrio de FEMSA Empaques está ubicada en Orizaba, Veracruz. La planta de Sivesa ha sido dotada de tres hornos para vidrios con una capacidad de producción conjunta de 264,855 toneladas de vidrio por año (el equivalente a 1,182 millones de botellas). Sivesa finalizó la construcción del tercer horno para vidrios a fines de 1996, aumentando la capacidad de producción en aproximadamente 360 millones de botellas por año. Al 31 de diciembre del 2001, la capacidad utilizada de la empresa era de aproximadamente 81.1%.

En 1993, Sivesa inauguró una planta de botellas decoradas en Nogales, Veracruz, y comenzó a abastecer de botellas de vidrio decoradas a Coca-Cola FEMSA y FEMSA Cerveza. La planta de Nogales tiene capacidad de producción y decoración de 480 millones de botellas por año. Adicionalmente, FEMSA Empaques es propietaria de Sílice del Istmo, S.A. de C.V. (“Sisa”) que opera una mina de arena de sílice con una capacidad anual de 360,000 toneladas por año.

Producción y Comercialización

Dadas las limitaciones históricas de la capacidad de Sivesa y la demanda de botellas generada por FEMSA Cerveza y Coca-Cola FEMSA, toda la producción del pasado se vendía a FEMSA Cerveza y Coca-Cola FEMSA. En junio de 1998, Sivesa comenzó a vender botellas de vidrio a clientes locales independientes por primera vez, para compensar la 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 las operaciones mexicanas de Coca-Cola FEMSA.

Las ventas a clientes terceros no compensó la reducción en la demanda de Coca-Cola FEMSA. Por tal motivo, el volumen de ventas de botellas de FEMSA Empaques disminuyó en 1999 y 2000. En el 2001, 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 8 onzas Coca-Cola.

La capacidad de producción de Sivesa incluye las tecnologías de “soplado-soplado” y “prensado-soplado”, que le permiten producir botellas de alta resistencia y poco peso. La Dirección de la Compañía cree que las características de estas botellas son provechosas para FEMSA Cerveza y Coca-Cola FEMSA, dado que las botellas producidas por Sivesa requieren menos energía y menos materia prima en el proceso de producción. Más aún, el poco peso que caracteriza a las botellas producidas por Sivesa baja el costo de transporte. De esta manera, Sivesa se encuentra en posición de suministrar a sus filiales productos de alta calidad a precios competitivos.

FEMSA Empaques—Botellas de Vidrio

<i>En Millones de Botellas, excepto %</i>	Año finalizado el 31 de diciembre de				
	2001	2000	1999	1998	1997
Volumen de Ventas de FEMSA	972	790	856	990	949
Empaques					
Clasificación de Ventas por cliente (en %):					
FEMSA Cerveza	59.8%	69.6%	73.4%	50.7%	57.6%
Coca-Cola FEMSA	8.6	3.5	2.2	36.1	42.4
Terceros	31.6	26.9	24.4	13.2	—
Terceros locales	26.6	21.2	21.5	11.1	—
Terceros de exportación	5.0	5.7	2.9	2.1	—
Total	<u>100.0%</u>	<u>100.0%</u>	<u>100.0%</u>	<u>100.0%</u>	<u>100.0%</u>

Las industrias de los refrescos y de la cerveza representaron aproximadamente 29% y 61%, respectivamente, del total de la demanda de botellas de vidrio en el 2001. En ese año, Sivesa vendió el 59.8% de su producción a FEMSA Cerveza y 8.6% a Coca-Cola FEMSA. Los porcentajes mencionados cubrieron aproximadamente el 100% de las botellas utilizadas por FEMSA Cerveza y aproximadamente el 99% de las botellas utilizadas por Coca-Cola FEMSA.

Competencia

Si bien Vitro históricamente ha sido el actor dominante de la industria mexicana del vidrio, estimamos que FEMSA Empaques es en la actualidad el líder tecnológico y el productor de botellas para bebidas de menor precio en el país. Esta posición se atribuye a que FEMSA Empaques fue el primer productor de vidrio de México en utilizar la tecnología de “prensado-soplado”, más eficiente, además del proceso tradicional de “soplado-soplado”. Nueva Fanal vende la mayoría de su producción a su compañía afiliada, Grupo Modelo.

Lata de Alimentos

Famosa comenzó la producción de latas ovales para sardinas en 1960 en su planta de Ensenada. En 1966, instaló una línea en la planta de Ensenada para la producción de latas de atún de tres piezas. La planta de Toluca comenzó la producción de latas de tres piezas en 1983. La planta de Ensenada instaló su primera línea de troquelado-retroquelado de latas de dos piezas (“TRT”) en México en 1989. Esta línea reemplazó a la tecnología de latas soldadas de tres piezas. La planta de Ensenada ha obtenido la certificación conforme a ISO 9002. La planta de Toluca adoptó la tecnología TRT de latas de dos piezas en 1992 y además instaló una línea de fabricación de latas de tres piezas con soldadura eléctrica. La capacidad de producción conjunta de las plantas de Ensenada y Toluca es de 650 millones de latas por año. En el 2001, la capacidad utilizada fue de aproximadamente el 57.9%. Actualmente se analiza las perspectivas futuras de la industria de las latas de alimentos.

FEMSA Empaques—Lata de Alimentos

<i>En millones de unidades</i>	Año finalizado el 31 de diciembre de				
	2001	2000	1999	1998	1997
Volumen de ventas de FEMSA Empaques....	436	439	433	401	457

Toda la producción de lata de alimentos de FEMSA Empaques se ha vendido a terceros en el mercado mexicano. Entre los principales clientes de lata de alimentos se cuentan las empresas Pescados Industrializados, S.A. de C.V. y Marindustrias, S.A. de C.V. para su producción de atún enlatado y Empacadora San Carlos, S.A. de C.V. y Yavaros Industrial, S.A. de C.V. para su producción de sardinas en lata.

Etiquetas y Empaques Flexibles

Antecedentes

Grafo Regia, subsidiaria de FEMSA Empaques, comenzó sus operaciones en 1954 como departamento de etiquetas de la empresa Cuauhtémoc. En 1957, Grafo Regia se constituyó como razón social separada, comenzando a abastecer a clientes independientes además de FEMSA Cerveza. En la actualidad, Grafo Regia produce etiquetas y materiales de empaques flexibles para bebidas, alimentos, dulces y artículos de higiene personal. Los procesos empleados por Grafo Regia incluyen procesos de laminación de impresión, adhesión y extrusión, así como también películas coextruidas. Creemos que Grafo Regia provee productos de alta calidad a precios competitivos y se diferencia de una amplia gama de competidores por el servicio altamente especializado que provee al cliente. Las operaciones de Grafo Regia incluyen un centro de soporte técnico y de diseño que fabrica cilindros y placas para la impresión flexográfica.

Las instalaciones de Grafo Regia están ubicadas en Monterrey; la empresa tiene una capacidad de producción de 14,950 toneladas de empaques flexibles por año. En el 2001, Grafo Regia operó al 72.7% de su capacidad, aproximadamente.

FEMSA Empaques—Etiquetas y Empaques Flexibles Volumen de Ventas y Datos de Comercialización

	Año finalizado el 31 de diciembre de				
	2001	2000	1999	1998	1997
<i>Etiquetas (en millones)</i>					
Volumen de ventas de FEMSA Empaques	4,871	4,786	4,365	3,608	3,342
Clasificación de Ventas por cliente (en %):					
FEMSA Cerveza.....	59.4%	69.1%	63.0%	74.6%	85.0%
Coca-Cola FEMSA.....	22.2	23.2	19.0	10.4	3.0
Terceros	18.4	7.7	18.0	15.0	12.0
Total.....	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
<i>Empaques flexibles (toneladas)</i>					
Volumen de ventas de FEMSA Empaques	8,414	6,847	6,765	7,363	6,928
Clasificación de ventas por cliente (en %):					
FEMSA Cerveza.....	7.1%	7.9%	7.2%	8.5%	9.4%
Terceros locales	89.5	88.2	80.5	80.9	81.7
Terceros de exportación.....	3.4	3.9	12.3	10.6	8.9
Total.....	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Producción y Comercialización

Las principales líneas de productos de Grafo Regia son etiquetas de cerveza, empaques flexibles para jabones, forro de cajas de cereales, etiquetas para refrescos, envases de bebidas en polvo y envolturas para la industria del dulce.

En el 2001, FEMSA Cerveza compró el 59.4% de la producción de etiquetas de Grafo Regia y Coca-Cola FEMSA, el 22.2%. Los clientes independientes, que son principalmente embotelladoras de refrescos no afiliadas, representaron el 18.4% restante de la producción del 2001. Entre los principales clientes de empaques flexibles de Grafo Regia se cuentan Colgate-Palmolive, S.A. de C.V., Warner Lambert de México, S.A. de C.V., Galletera Mexicana, S.A. de C.V. y Fábrica de Jabón La Corona, S.A. de C.V.

Competencia

La empresa Grafo Regia es una empresa líder en el mercado de producción de etiquetas. El segundo puesto lo ocupa Novacel, S.A., de C.V. (“Novacel”). Novacel tiene fuertes vínculos con Grupo Industrial Bimbo, S.A., de C.V., y con Celanese Mexicana, S.A, de C.V. El sector del empaque flexible está muy fragmentado. Policel, S.A. de C.V. es líder del mercado y tiene fuertes vínculos con Sabritas, S.A. de C.V., que es una afiliada de PepsiCo.

Otros Productos

Refrigeradores Comerciales

Vendo de México, S.A. de C.V. (“Vendo”) comenzó sus actividades en la México D.F. en 1941 y en 1979 fue adquirida por Moctezuma. Desde 1982, Vendo fabrica equipos de refrigeración y ofrece a sus clientes un completo servicio de reparaciones y programas de mantenimiento preventivo. En oportunidad de la Reestructuración de 1988, Vendo formaba parte del Grupo Cermoc, y funcionó como parte de CCM hasta 1991, año en que se convirtió en subsidiaria de FEMSA Empaques.

Vendo produce refrigeradores comerciales horizontales y verticales y cámaras para hielo para la industria de los refrescos, de la cerveza y alimenticia. Los refrigeradores comerciales de Vendo están equipados con compresores que funcionan con gases refrigerantes no contaminantes. Se estima que Vendo ocupa el primer lugar en el mercado mexicano de productos de refrigeración para bebidas y que es una empresa líder desde el punto de vista tecnológico en lo que respecta a diseño, eficiencia operativa y servicio post-venta.

En el 2001, Vendo vendió aproximadamente 97,737 refrigeradores, de los cuales aproximadamente el 86% fue vendido a las afiliadas. Consideramos que el crecimiento de Vendo refleja la estrategia de comercialización de FEMSA Cerveza y Coca-Cola FEMSA, que han aumentado el uso de la refrigeración como una herramienta competitiva en el mercado, dado que los consumidores tienden a comprar bebidas frías por impulso.

Dado el objetivo de FEMSA Cerveza de asegurar la amplia disponibilidad de sus productos enfriados a menos de cero grados centígrados, Vendo empezó a fabricar un refrigerador de cerveza especializado, diseñado para mantener el producto entre cero y menos tres grados centígrados todo el tiempo. Estos refrigeradores especiales adornan además el punto de venta, ya que están cubiertos con materiales que promueven nuestras marcas y diseños innovadores. La Dirección de FEMSA Cerveza cree que estos refrigeradores especiales son una herramienta importante de comercialización y técnica mercantil que contribuirán a vender mejor sus productos. Vea “—FEMSA Cerveza—Estrategia comercial”.

A fines de 1998, Vendo comenzó las operaciones de una planta de producción en San Juan del Río, Querétaro. En junio de 1999, Vendo cerró sus instalaciones de México D.F. y consolidó toda su capacidad de producción en la planta de San Juan del Río a fin de mejorar sus operaciones, reducir costos y aumentar la eficiencia.

Productos Plásticos

En 1976, los departamentos de inyección y termomoldeado de plásticos de Cuauhtémoc y Grafo Regia se fusionaron para formar PTM. PTM, ubicada en San Juan del Río, Querétaro, ha experimentado un importante crecimiento y una gran diversificación desde su fundación y es líder en el mercado mexicano en lo que respecta a la comercialización de artículos plásticos.

El objetivo de PTM es entregar a sus clientes de la industria de la bebida y de la alimentación y bienes de consumo, productos plásticos que mejoren la presentación y aumenten la comercialización de sus productos. Las principales líneas de productos de PTM incluyen cajas, sillas, mesas, enfriadores domésticos e industriales, carteles luminosos y puestos de demostración en los puntos de venta. Recientemente, PTM comenzó la fabricación de recubrimientos para refrigeradores. Los principales clientes de PTM son las embotelladoras de refrescos y las cervecerías.

PTM utiliza procesos de inyección, soplado, extrusión y termomoldeado para convertir diferentes materiales de plástico en productos terminados. PTM también opera un sistema de limpieza y recuperación para

reciclar varios tipos de plástico. Consideramos que los procesos de producción de PTM están entre los más avanzados de México y que ostenta una fuerte posición de liderazgo en el mercado de los segmentos que abastece.

Productos Químicos

Quimiproduitos, S.A., de C.V. (“Quimiproduitos”) fabrica productos químicos para las procesadoras de bebidas y de alimentos. Se creó en 1968 como una asociación entre FEMSA y la empresa Southland Corp. En 1985, Southland se retiró de la asociación. En 1987, Quimiproduitos se fusionó con TAMEX, S.A. de C.V., su filial con sede en Orizaba. En 1992 Quimiproduitos comenzó a fabricar equipos dosificadores y en 1993 inició la fabricación de equipos para el control de lavadoras. En 1993, Quimiproduitos comenzó a proveer lubricantes y aditivos al mercado de botellas de PET. En 1994, Quimiproduitos comenzó a fabricar productos para equipos de tratamiento y espumado de aguas.

La línea de productos de Quimiproduitos incluye detergentes industriales, lubricantes, adhesivos, desinfectantes, anticorrosivos, álcalis y equipos electrónicos de clasificación y control. Tales productos son utilizados en las líneas de embotellado de cerveza, refrescos y jugos, y por plantas de procesamiento de alimentos en sus líneas de enlatado, embotellado y PET.

Las plantas de Quimiproduitos están ubicadas en Monterrey, Nuevo León y Orizaba, Veracruz, y tienen una capacidad instalada de aproximadamente 16,284 toneladas de productos químicos por año. En el 2001, FEMSA Cerveza y Coca-Cola FEMSA representaron el 37.1% y el 10.7%, respectivamente, de las ventas de Quimiproduitos. Entre los principales clientes independientes se encuentran varios embotelladores mexicanos de Coca-Cola no afiliados.

Ubicación de las Plantas

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

FEMSA Empaques—Ubicación de las Plantas
Al 31 de diciembre del 2001



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 fácilmente 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, Reynolds Aluminium y Kaiser Aluminium han sido seleccionadas como proveedores calificados. El criterio que FEMSA Empaques utiliza para seleccionar a sus proveedores calificados incluye factores tales como:

- calidad y consistencia de los materiales,
- la capacidad del proveedor de responder oportunamente a las solicitudes,
- el compromiso a largo plazo del proveedor con los programas de reducción de costos, y
- la capacidad del proveedor de ofrecer asistencia técnica a FEMSA Empaques.

Con respecto a las otras materias primas, la política de FEMSA Empaques consiste en obtener, al menos, tres oferentes por cada compra y en identificar proveedores que ofrezcan productos confiables de gran calidad y bajo costo. FEMSA Empaques compra el polietileno a Dioplas, S.A., Resirene, S.A. y Petróleos Mexicanos ("PEMEX").

Temporada

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 bebidas.

Logística

Resumen y Antecedentes

Logística comenzó sus operaciones el 1o. de abril de 1998. Su principal objetivo es proveer 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. A fines de 1999, reestructuramos las operaciones de Logística, resultando en la división de los activos de ésta en dos Compañías Subtenedoras: Logística CCM y FEMSA Logística. Logística CCM provee servicios de logística exclusivamente a FEMSA Cerveza y sigue siendo propiedad conjunta de FEMSA (70%) y Labatt (30%). FEMSA Logística provee servicios de logística a Coca-Cola FEMSA, FEMSA Empaques y a ciertos clientes externos; es 100% propiedad de FEMSA. Además, FEMSA Logística arrienda la capacidad excedente del centro de mantenimiento de Logística CCM y, a su vez, podría proveer servicios de mantenimiento a la flota de Logística CCM. Si bien ambas compañías tienen diferentes estructuras de capital y accionistas, son administradas por el mismo cuerpo gerencial.

Logística ofrece sus servicios a las subsidiarias de FEMSA y a otras compañías mexicanas, lo que les permite concentrarse en sus operaciones centrales al tiempo que reducen sus costos operativos. Logística registró ventas totales de 1,457 millones de pesos y utilidad de operación de 93.4 millones de pesos (excluyendo los gastos operativos vinculados con los proyectos de comercio electrónico) en el año finalizado el 31 de diciembre del 2001. Aproximadamente el 90% de los ingresos de Logística en el 2001 provinieron de servicios a FEMSA Cerveza, Coca-Cola FEMSA y FEMSA Empaques.

Nuestras operaciones de bebidas requieren de sofisticados servicios de logística para el transporte de materias primas, la distribución de producto terminado y el manejo de almacén. Antes de la implementación del TLC, la industria de los servicios de transporte mexicanos estaba sumamente fragmentada y sujeta a un entorno altamente regulado. La estructura de la industria desalentaba el desarrollo de prestadores profesionales de servicios integrados de logística y, como consecuencia, FEMSA al igual que muchas grandes compañías mexicanas, desarrolló estas capacidades internamente.

Desde la adopción del TLC, un pequeño número de compañías internacionales comenzó a proveer servicios integrados de logística a compañías en México. Hasta la fecha, el éxito de estas operaciones ha sido limitado, lo que refleja la falta de infraestructura y los conocimientos necesarios para proveer cobertura logística a escala nacional.

Creemos que el establecimiento de una operación logística independiente permite a los negocios centrales de FEMSA concentrarse en la producción, mercadeo y venta de bebidas, al permitirles subcontratar la administración logística integrada y la administración de sus flotas de transporte a una afiliada confiable que puede satisfacer sus necesidades logísticas a un bajo costo. Actualmente analizamos otros segmentos comerciales que puedan representar oportunidades atractivas, tales como el manejo de bodegas, servicios de distribución secundaria y soluciones tecnológicas de logística para clientes a través de Internet.

Descripción de la Fuerza de Trabajo y los Activos

Logística posee una nómina total de 1,835 empleados, de los cuales 55% son choferes calificados, 17% mecánicos, y el restante 28% está compuesto por personal comercial, técnico y administrativo. La flota de camiones bajo su control, tanto arrendados como en propiedad, al 31 de diciembre del 2001 constaba de 750 tractocamiones, 1,917 trailers, y 765 dollies (plataformas de transporte). Para cubrir el territorio nacional sin interrupciones, el

equipo logístico utiliza 9 centros de servicio principales y 5 estaciones auxiliares, estratégicamente ubicadas en el territorio nacional. FEMSA Logística también administra tres bodegas en Mexicali, Chihuahua y México D.F.

Descripción de las Tecnologías

Logística emplea tecnología de vanguardia para garantizar el transporte seguro y puntual de las mercancías, así como el monitoreo y reparación efectiva de las unidades de transporte. En la mayoría de la flota administrada por Logística hay instaladas terminales del Sistema de Posicionamiento Global (*Global Positioning System*, “GPS”), que permiten el monitoreo preciso de la ubicación de cada camión en la ruta. Esta red de tecnología informática es fundamental para las operaciones de la empresa. Asimismo, Logística, en conjunto con sus principales proveedores de equipo, participó en el desarrollo de los camiones Kenworth T800 (de cofre corto) y Kenworth T604, el motor Cummins Signature 600, las plataformas de transporte (“dollies”) “C” y “H”, y los neumáticos radiales de 17.5” para satisfacer mejor sus necesidades de carga. Más aún, FEMSA Logística está actualmente en proceso de seleccionar programas informáticos de última generación para administración de almacenes e implementando un sistema de Manejo de Recursos Empresariales.

Productos y Servicios

Los servicios específicos de Logística incluyen combinaciones de lo siguiente:

- administración de flotas privadas;
- subcontratación de fletes a terceros;
- provisión de choferes;
- administración de almacenes;
- diseño de sistemas de logística;
- despacho de vehículos; y
- entrega *just-in-time*.

Logística ofrece en particular la supervisión y manejo de todos los aspectos de transporte dentro de México, incluyendo servicios de transporte a larga distancia, servicios “just-in-time” para plantas de producción, transporte planta-bodega-centro de distribución, mantenimiento de flota y contratación de conductores calificados. Algunos servicios adicionales ofrecidos incluyen la administración de almacenes de clientes y el control y tramitación de contratos de protocolo. Logística realiza el cálculo de los tamaños óptimos de las flotas y el diseño de los recorridos a efecto de agrupar los envíos eficientemente. Estos servicios están diseñados para compañías que buscan enfocar sus recursos gerenciales en sus operaciones principales subcontratando el manejo de la distribución y el suministro de apoyo logístico.

Resumen de las Operaciones

Los principales clientes de FEMSA Logística son las subsidiarias de Coca-Cola FEMSA y FEMSA Empaques. FEMSA Logística también proporciona servicios a clientes externos. En la actualidad, FEMSA Logística suministra servicios de administración de logística integral para productos de Coca-Cola FEMSA entre sus plantas y sus centros de distribución, tanto en el Valle de México como en los territorios del sureste. También suministra administración de logística integrada para productos terminados desde la planta de Toluca hacia los centros de distribución ubicados en México D.F., mediante una flota especializada diseñada especialmente para esa operación.

FEMSA Logística actualmente presta servicios de administración logística integral a FEMSA Empaques, incluida la subcontratación de servicios de transporte y el manejo de toda la flota privada de FEMSA Empaques.

Los principales clientes externos de FEMSA Logística son Industria Envasadora de Querétaro, S.A. de C.V. (IEQSA), Bonafont, S.A. de C.V., Alpla México, S.A. de C.V., y Manufacturas Cifunsa, S.A. de C.V.

Los principales clientes de Logística CCM son las subsidiarias de FEMSA Cerveza. Los servicios de Logística CCM a las subsidiarias de FEMSA Cerveza incluyen la prestación de servicios integrados de manejo logístico para materia prima y productos de empaque (incluidas latas y botellas) desde las bodegas de los proveedores de FEMSA Cerveza, y para productos terminados de plantas de producción a centros de distribución. El mantenimiento de vehículos es también parte de los servicios prestados a las subsidiarias de FEMSA Cerveza.

Perfil Corporativo

El 5 de Noviembre del 2001, Perfil Corporativo, S.A. de C.V. (“Perfil Corporativo”), una subsidiaria de Emprex, anunció la adquisición de las marcas Mundet y de equipo para la elaboración de concentrado, incluyendo dos plantas de jugo de manzana localizadas en los estados de Chihuahua y Durango, por aproximadamente \$17 millones de dólares. Perfil Corporativo posee el 99.99% de Promotora de Marcas Nacionales, S.A. de C.V. (“Promotora”), la cual es la sociedad que tiene la propiedad de las marcas Mundet.

Perfil Corporativo es una subsidiaria de Emprex cuyos activos principales son las marcas Mundet así como equipo para la producción de concentrado.

El 2 de noviembre del 2001, Coca-Cola FEMSA celebró dos contratos de franquicia con Promotora, una subsidiaria de Emprex, bajo los cuales Coca-Cola FEMSA se convirtió en el franquiciatario único para la producción, embotellado, distribución y venta de las marcas Mundet en el Valle de México y en la mayoría del territorio del sureste mexicano. Cada contrato de franquicia tiene un plazo de diez años y expirarán el 2 de noviembre del 2011. Las disposiciones del contrato son renovables automáticamente por períodos de diez años, salvo que exista una notificación de cualquiera de las partes indicando su intención de no renovarlo. Otros términos y condiciones de los contratos de franquicia son similares a los términos que Coca-Cola FEMSA tiene concertados con The Coca-Cola Company para el embotellado y distribución de los refrescos de las marcas Coca-Cola. Los contratos de franquicia con Perfil Corporativo fueron aprobados por el consejo de administración de Coca-Cola FEMSA. Adicionalmente, Perfil Corporativo está respetando los contratos de franquicia firmados por Promotora y otros embotelladores para el embotellado y distribución de productos Mundet.

Estamos actualmente enfocándonos en fortalecer el valor de marca de las marcas Mundet. Las marcas Mundet gozan de una amplia aceptación en el centro de México, después de 100 años en este territorio, y son vistas por los consumidores en el mercado mexicano como poseedores de atributos que son benéficos para la salud, debido a su fórmula basada en jugo y por la pasteurización del producto. El volumen de ventas de los productos Mundet en el año 2000 fueron de aproximadamente 17 millones de cajas unidad.

FEMSA Servicios

FEMSA Servicios es una subsidiaria directa de Emprex y emplea a todo nuestro personal corporativo, incluida la administración del personal a cargo de 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 y lleva los registros corporativos de todas nuestras Compañías Subtenedoras. Además de estas actividades, el personal ejecutivo de FEMSA Servicios es en gran medida responsable por las relaciones de nuestras Compañías Subtenedoras con las agencias regulatorias y gubernamentales. Asimismo, FEMSA Servicios participa activamente en los programas de relaciones comunitarias de la Compañía y las Compañías Subtenedoras, incluidas las relaciones públicas y con inversionistas. FEMSA Servicios es fundamentalmente responsable de nuestras relaciones con nuestros socios estratégicos en FEMSA Cerveza y Coca-Cola FEMSA.

FEMSA Cerveza, FEMSA Empaques, FEMSA Comercio y Logística pagan cuotas administrativas 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 Emprex en virtud de los cuales pagan a Emprex por servicios específicos que presta FEMSA Servicios. Consulte el Capítulo 4. “Administración—Principales Contratos—FEMSA Cerveza—Contrato de Servicios” y “—Coca-Cola FEMSA—Contrato de Servicios”.

Descripción de Propiedad, Planta y Equipo

Actualmente somos propietarios de todas nuestras instalaciones de producción y básicamente 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, todas las cuales están ubicadas en México y Argentina. Además, FEMSA Comercio es propietaria de aproximadamente 11% de los locales comerciales de Oxxo, mientras que las otras tiendas están ubicadas en propiedades arrendadas con contratos a largo plazo con terceros no asociados.

La siguiente tabla indica la ubicación y uso principal 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 2001

Compañía Subtenedora y subsidiaria	Ubicación	Uso principal
FEMSA Cerveza		
CCM	Monterrey, Nuevo León	Cervecería
CCM	Tecate, Baja California Norte	Cervecería
Bienes Raíces Cermoc, S.A. de C.V.	Guadalajara, Jalisco	Cervecería
Bienes Raíces Cermoc, S.A. de C.V.	Orizaba, Veracruz	Cervecería
CCM	Navojoa, Sonora.....	Cervecería
CCM	Toluca, Estado de México.....	Cervecería
Coca-Cola FEMSA		
Propimex, S.A. de C.V.	México, Distrito Federal (Cedro).....	Embotellado de refrescos
Propimex, S.A. de C.V.	Toluca, Estado de México.....	Embotellado de refrescos
Propimex, S.A. de C.V.	Los Reyes la Paz, Estado de México.....	Embotellado de refrescos
Propimex, S.A. de C.V.	Cuautitlán, Estado de México	Embotellado de refrescos
Inmuebles del Golfo, S.A. de C.V.	San Cristóbal de las Casas, Chiapas.....	Embotellado de refrescos
Inmuebles del Golfo, S.A. de C.V.	Oaxaca, Oaxaca.....	Embotellado de refrescos
Embotelladora Sin Rival, S.A. de C.V.....	Ixtacomitán, Tabasco	Embotellado de refrescos
Refrescos de Oaxaca, S.A. de C.V.....	Juchitán, Oaxaca	Embotellado de refrescos
Coca-Cola FEMSA Buenos Aires	Buenos Aires, Argentina (Alcorta).....	Embotellado de refrescos
FEMSA Empaques		
Famosa.....	Monterrey, Nuevo León.....	Tapas de botellas y de latas
Famosa.....	Ensenada, Baja California Norte	Latas para bebida y comida
Famosa.....	Toluca, Estado de México.....	Latas para bebida y comida
Sivesa.....	Orizaba, Veracruz	Botellas de vidrio
Sivesa.....	Nogales, Veracruz.....	Decoración de botellas
Sisa.....	Acayucan, Veracruz	Mina de arena sálca
Quimiproducos	Monterrey, Nuevo León	Lubricantes, detergentes
Quimiproducos	Orizaba, Veracruz	Lubricantes, detergentes
Grafo Regia.....	Monterrey, Nuevo León.....	Etiquetas y empaques flexibles
PTM.....	San Juan del Río, Querétaro.....	Muebles y cajas plásticos
Vendo.....	San Juan del Río, Querétaro.....	Equipo de refrigeración
Repare ⁽¹⁾	Buenos Aires, Argentina	Mantenimiento de equipo de refrigeración

⁽¹⁾ Cerrada en mayo del 2001.

La siguiente tabla indica el valor en libros de inmuebles, plantas y equipos al 31 de diciembre del 2001 para cada una de nuestras Compañías Subtenedoras, FEMSA Servicios y otros inmuebles, plantas y equipos de nuestra propiedad.

**Bienes, plantas y equipamiento de la compañía
Al 31 de diciembre del 2001**

<i>Compañía subtenedora</i>	Dólares	Pesos	Compañía Subtenedora	Total
	(millones)	(millones)	%	%
FEMSA Cerveza				
Instalaciones de producción	1,160.5	10,635.5	71.6%	
Instalaciones de distribución	421.3	3,867.6	26.0	
Otras	38.6	354.3	2.4	
Subtotal FEMSA Cerveza	1,620.4	14,875.4	100.0%	54.7
Coca-Cola FEMSA				
Territorio Valle de México	432.7	3,972.1	61.5	
Territorio Sudeste México	178.2	1,635.6	25.3	
Territorio Buenos Aires	84.3	773.9	12.0	
Otros	8.5	77.8	1.2	
Subtotal Coca-Cola FEMSA	703.7	6,459.4	100.0%	23.8
FEMSA Comercio⁽¹⁾	145.7	1,337.4	100.0%	4.9
FEMSA Empaques				
Famosa	203.6	1,869.4	52.3	
Grafo Regia	33.0	303.3	8.5	
Sivesa y Sisa	117.7	1,080.7	30.2	
PTM	18.0	165.0	4.6	
Quimiproduitos	3.1	28.1	0.8	
Vendo	14.1	129.4	3.6	
Repare	0.0	0.4	0.0	
Subtotal FEMSA Empaques	389.5	3,576.3	100.0%	13.2
Logística	50.4	463.1	100.0%	1.7
FEMSA y otros	51.4	472.3	100.0%	1.7
Total FEMSA	\$2,961.1	Ps. 27,183.9	100.0%	100.0%

⁽¹⁾ Incluye Oxxo Express.

Inversiones y Desinversiones en Activo Fijo

Nuestras erogaciones de capital consolidadas para los años finalizados el 31 de diciembre del 2001, 2000 y 1999 eran de 5,034 millones, 4,338 millones y 4,131 millones de pesos, respectivamente. Las Compañías Subtenedoras invirtieron estos montos de la siguiente manera:

Inversiones de Capital por Compañía Subtenedora

<i>En millones de pesos</i>	Año finalizado el 31 de diciembre de		
	2001	2000	1999
FEMSA Cerveza			
Producción.....	846	716	438
Distribución.....	478	406	330
Inversión de mercado.....	2,008	1,716	1,515
Otros.....	11	23	328
Subtotal.....	3,343	2,861	2,611
Coca-Cola FEMSA			
Territorio Mexicano			
Producción y Distribución.....	485	477	537
Botellas.....	161	203	192
Cargos Diferidos y Otras Inversiones.....	233	152	136
Territorio de Buenos Aires			
Producción y Distribución.....	54	44	46
Botellas.....	4	13	11
Cargos Diferidos y Otras Inversiones.....	(26)	—	8
Subtotal.....	911	889	930
FEMSA Comercio	581	513	369
FEMSA Empaques			
Productos de Metal.....	16	17	98
Botellas de Vidrio.....	26	62	48
Productos de Plástico.....	9	31	7
Flexibles.....	35	18	2
Otros.....	—	24	37
Subtotal.....	86	152	192
Logística	111	(84)	77
Emprex y Otros	2	7	(48)
Total	5,034	4,338	4,131

FEMSA Cerveza

Producción

Durante el 2001, FEMSA Cerveza invirtió alrededor de 846 millones de pesos en sus instalaciones de producción, de los cuales 588 millones de pesos se destinaron al reemplazo y modernización de equipos y alrededor de 258 millones de pesos a proyectos de ampliación de las instalaciones. Los principales proyectos de ampliación tuvieron lugar en las cervecerías de Monterrey, Orizaba y Tecate. La capacidad instalada mensual de FEMSA Cerveza al 31 de diciembre del 2001 era de 2.6 millones de hectolitros, equivalente a una capacidad instalada anual de 31 millones de hectolitros.

Distribución

En el 2001, FEMSA Cerveza invirtió 478 millones de pesos en su red de distribución. Aproximadamente 144 millones de pesos de este monto se invirtió en el reemplazo de flota de distribución, 296 millones de pesos en terrenos, edificios y mejoras a propiedades arrendadas destinadas a distintas funciones de distribución, y 38 millones de pesos en equipo de oficina y sistemas de información para las unidades de distribución.

Inversiones de mercado

Durante el 2001, FEMSA Cerveza invirtió alrededor de 2.0 mil 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 de 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.

Coca-Cola FEMSA

Durante el 2001, las inversiones de capital de Coca-Cola FEMSA en México y Argentina totalizaron aproximadamente 911 millones de pesos. Las inversiones de capital en los territorios mexicanos ascendieron a 879 millones de pesos e incluyeron el lanzamiento de la segunda fase del proyecto de expansión en la megaplanta Toluca y mejoras en la eficiencia de la infraestructura de distribución mediante la colocación de equipo de refrigeración y mejoras a los sistemas de información. Las inversiones de capital para los territorios de Buenos Aires totalizaron 32 millones de pesos, que se destinaron principalmente a reemplazo de equipo de producción y mejoras en la tecnología de información.

FEMSA Comercio

La principal actividad de inversión de FEMSA Comercio es la construcción e inauguración de tiendas nuevas. Durante 2001, FEMSA Comercio abrió 311 tiendas nuevas de Oxxo. El monto invertido en el 2001 y destinado a la inauguración de nuevas tiendas y a mejoras en las propiedades alquiladas ascendió a 531 millones de pesos. Además, FEMSA Comercio invirtió 26 millones de pesos en la apertura de nuevas tiendas de descuento Bara y 24 millones de pesos en la plataforma de ERP.

FEMSA Empaques

En el 2001, FEMSA Empaques invirtió un total de 86 millones de pesos. Las inversiones netas en plantas de productos metálicos, que incluyen latas de aluminio, latas de acero para alimentos y hermetapas, ascendieron a 16 millones de pesos, destinados principalmente a mejorías en las plantas y reemplazo de equipos y la compra de inmuebles. Asimismo FEMSA Empaques invirtió 26 millones de pesos en el mantenimiento de uno de los hornos de vidrio y 35 millones de pesos en compra de maquinaria de impresión a color para el segmento de flexibles.

Logística

En el 2001 Logística invirtió en equipo de transporte por un total de 62 millones de pesos y 49 millones de pesos en tierras y equipos, resultando en una inversión total de 111 millones de pesos.

Asuntos Regulatorios

Legislación sobre la Competencia

México. La Ley Federal de Competencia Económica entró en vigencia el 22 de junio de 1993. Esa Ley 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 de Competencia de México somete además a las operaciones de ciertas compañías mexicanas, incluyendo la nuestra, a un control reglamentario más estricto. Además, el Reglamento de la Ley de Competencia de México prohíbe a los miembros de cualquier asociación comercial concertar acuerdos relativos al precio de sus productos.

Argentina. La Ley de Defensa de la Competencia entró en vigencia el 8 de diciembre de 1980. El objetivo de esta norma es garantizar el libre desarrollo de los mercados y sancionar las conductas que impidan la competencia. La Ley de Competencia de Argentina rige las actividades de las empresas argentinas, incluidas Coca-Cola FEMSA Buenos Aires y Repare.

Estimamos que en la actualidad estamos en situación de cumplimiento de las normas de las leyes de competencia de México y Argentina. Existe un procedimiento que se ventila actualmente ante la Comisión Federal de Competencia con respecto a convenios de exclusividad con detallistas de refrescos de la marca Coca-Cola. Nosotros estimamos que el resultado del procedimiento no tendrá un efecto material adverso en nuestra condición financiera. Vea el Capítulo 2. “Procedimientos Legales—Procedimientos ante la Comisión Federal de Competencia.”

Control de Precios de Refrescos

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 en relación con el dólar en 1994 y 1995, en 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, limitando así nuestra posibilidad de trasladar al consumidor los aumentos de precio de las materias primas. Dichas consultas voluntarias finalizaron en 1996. Dada su instrumentación gradual, los aumentos de precios de 1996, 1997 y 1998 no compensaron totalmente los efectos de la inflación. Coca-Cola FEMSA estableció aumentos estratégicos de precios en México a finales del 2001 y principios del 2002 en los territorios mexicanos y argentinos.

Argentina. En diciembre de 1989 se eliminaron en Argentina los controles sobre los precios de los refrescos. Sin embargo, el Gobierno está facultado para imponer controles formales sobre los precios a su discreción en cualquier momento.

No podemos garantizar que en el futuro los gobiernos de México o Argentina no impondrán nuevos controles sobre los precios de refrescos.

Asuntos Ambientales

México. Nuestras operaciones en México están sujetas a las leyes y reglamentaciones federales y estatales para la protección del medio ambiente. Las principales leyes ambientales federales son las siguientes: Ley General de Equilibrio Ecológico y Protección al Ambiente (o Ley General del Ambiente), que se aplica bajo la competencia de la Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca (“SEMARNAP”), y la Ley Federal de Derechos, que obliga a las plantas manufactureras de México al pago de derechos por la descarga de aguas residuales en la red de drenaje. Conforme a la Ley General del Ambiente se han promulgado normas relativas a las sustancias peligrosas, a la contaminación del agua y el aire, y al ruido. 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. 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. Con el fin de cumplir con estas normas, hemos instalado y planeamos seguir instalando sistemas de tratamiento de agua para los efluentes líquidos de nuestras instalaciones. También estamos sujetos a ciertas restricciones mínimas aplicables a las operaciones de los camiones de entrega de productos en México D.F. Hemos implementado programas destinados a facilitar el cumplimiento de las normas sobre aire, desechos, ruidos 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 las plantas en México D.F.

El nivel de reglamentaciones y exigencias ambientales en México ha aumentado durante los últimos años. Tenemos la expectativa que esta tendencia se mantenga, y también que se vea acelerada por los acuerdos internacionales suscritos entre México y los Estados Unidos. En la medida que se promulguen nuevas reglamentaciones ambientales en México, se nos podrá requerir que incurramos en gastos adicionales para cumplir con las reglamentaciones. Al momento de publicar este Informe Anual, no tenemos conocimiento de ningún cambio reglamentario pendiente que pudiera requerir de gastos adicionales en un monto importante.

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. La planta de Coca-Cola FEMSA Buenos Aires instalada en Alcorta cumple los estándares de descarga de aguas residuales y está en cumplimiento con los mismos.

Consideramos que actualmente cumplimos todos los aspectos de las leyes y reglamentos ambientales federales y estatales de México y Argentina.

Ley sobre el Suministro de Agua

México. FEMSA Cerveza y Coca-Cola FEMSA compran agua directamente a las compañías de agua municipales y bombean agua de sus propios pozos conforme a concesiones otorgadas por el Gobierno mexicano en virtud de autorizaciones individuales para las diferentes plantas. 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, la Comisión Nacional del Agua puede otorgar concesiones para la utilización de un volumen específico de aguas subterráneas o superficiales. En la práctica, la Comisión Nacional del Agua generalmente otorga concesiones por plazos de cinco, diez o quince años, según las reservas de agua subterránea de cada región. 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.

Argentina. Coca-Cola FEMSA no necesita actualmente permisos para obtener agua en Argentina. Como la planta de Alcorta no usa agua de fuentes subterráneas, no es necesario en este caso un permiso para su utilización. El suministro de agua para la planta de Alcorta se obtiene de Aguas Argentinas, una concesionaria privada del gobierno argentino. No podemos garantizar que haya disponibilidad suficiente de agua para cubrir las necesidades futuras de la producción de Coca-Cola FEMSA Buenos Aires.

Regulaciones Sanitarias

México. Nuestras subsidiarias mexicanas deben obtener un permiso de la Secretaría de Salud para sus plantas y centros de distribución, y deben registrar los productos que venden ante esta Secretaría. Nuestra gerencia

estima que las subsidiarias mexicanas se encuentran en situación de cumplimiento con respecto a todos los aspectos materiales de dichos requisitos.

Argentina. Si bien la mayoría de las leyes aplicables a nuestras subsidiarias embotelladoras tienen un alcance federal, las reglamentaciones sanitarias son primordialmente provinciales y municipales. No se requieren permisos o licencias para la fabricación o distribución de refrescos en Buenos Aires. Sin embargo, las plantas de producción de nuestras subsidiarias embotelladoras argentinas están sujetas a un registro con las autoridades federales y provinciales y a la supervisión de las autoridades sanitarias municipales, que deben certificar el cumplimiento de las leyes aplicables. Estimamos que dichas subsidiarias están actualmente en cumplimiento con respecto a todos los aspectos materiales de dichos requisitos reglamentarios.

Seguros

Mantenemos una póliza de seguros contra todo riesgo que cubre nuestros inmuebles (propios y arrendados), maquinaria y equipos, e inventarios, así como pérdidas por interrupción de la operación del negocio. El importe global de la cobertura de esta póliza es de \$5,943 millones de dólares. La póliza cubre los daños causados por catástrofes naturales, incluyendo, a título meramente enunciativo, huracanes, granizo y terremotos, así como los daños causados por actos humanos, incluyendo, a título meramente enunciativo, explosión, incendio, vandalismo y tumultos, así como las pérdidas que se sufra en relación con los bienes en tránsito. Asimismo, mantenemos una póliza de seguro de responsabilidad contra todo riesgo, que también incluye la responsabilidad por productos. La cobertura de seguros de la Compañía fue contratada a través de un corredor de seguros. Las pólizas son emitidas por Allianz en México y Argentina, y la cobertura está parcialmente reasegurada en el mercado de reaseguro internacional.

Procedimientos Legales

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 creemos que tendrán, o hayan tenido, un efecto negativo material sobre nuestra Compañía.

Procedimientos Fiscales

Obtuvimos una resolución favorable del Tribunal Fiscal de la Federación en un procedimiento contra la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en una cantidad igual a 320 millones de pesos en relación con el impuesto sobre la renta pagado en años anteriores. Basándose en esta decisión, presentamos una solicitud de devolución, y recibimos de las autoridades fiscales mexicanas al 18 de diciembre del 2001 una cantidad equivalente a 215 millones de pesos. Las autoridades mexicanas impugnaron la naturaleza del saldo debido. Nosotros buscamos la devolución total de la cifra debida, y junto con intereses y actualizaciones, el saldo debido asciende a aproximadamente 180 millones de pesos.

Durante el año 2001, y hasta la fecha de este Informe Anual, nosotros y nuestras subsidiarias hemos participado en 14 procesos de nulidad fiscal en relación con las decisiones de las autoridades fiscales mexicanas, que implican ya sea determinaciones en contra de nosotros o la negativa de devolver saldos a nuestro favor. En cuanto a las decisiones de las autoridades fiscales mexicanas, obtuvimos decisiones favorables en la cantidad de 2.5 millones de pesos mientras que los tribunales fiscales federales emitieron sentencias contra nuestra en la cantidad de 29.7 millones de pesos. En cuanto a los saldos, que equivalen a 26.3 millones de pesos, seguimos esperando una decisión del tribunal fiscal federal; no obstante, consideramos que la resolución de estas demandas no tendrá un efecto negativo material para nosotros. Existen procedimientos cuya resolución está pendiente en los tribunales fiscales por la cantidad de 20 millones de pesos. Consideramos que la resolución de estas demandas no tendrá un efecto negativo material para nuestra Compañía.

Procedimientos ante la Comisión Federal de Competencia

El 24 de enero del 2000, la Comisión Federal de Competencia notificó a FEMSA Cerveza que estaba revisando las prácticas de precios de la industria cervecera mexicana y solicitó información como parte de tal revisión. El 11 de abril del 2002, la Comisión Federal de Competencia tomó su decisión final y reconoció que FEMSA Cerveza no había participado en ningún comportamiento ilegal. FEMSA Cerveza aceptó informar a la Comisión con respecto a su política de precios durante los siguientes tres años.

En mayo del 2000, la Comisión Federal de Competencia notificó a Coca-Cola FEMSA que estaba investigando The Coca Cola Company y los embotelladores de las marcas de Coca-Cola en México, incluyendo Coca-Cola FEMSA. Esta investigación se concentró en prácticas monopólicas dentro de la industria de refrescos mexicana. El 28 de febrero del 2002, la Comisión notificó a Coca-Cola FEMSA de su decisión en la cual dictaminó que los embotelladores de Coca-Cola, incluyendo Coca-Cola FEMSA, realizaron prácticas monopólicas en relación con acuerdos de exclusividad con los detallistas. Coca-Cola FEMSA cree que el fallo no tiene un efecto material adverso sobre nuestra situación financiera, ya que no se impusieron multas contra Coca-Cola FEMSA y este tipo de contratos con los detallistas son mínimos en comparación con el porcentaje de las ventas totales de Coca-Cola FEMSA. No obstante, Coca-Cola FEMSA apeló el fallo ante la Comisión Federal de Competencia y, en el caso de que la Comisión confirme su decisión, Coca-Cola FEMSA tiene derecho a iniciar un procedimiento de amparo ante los tribunales federales mexicanos. Aunque no consideramos que el resultado de los procedimientos vayan a tener un efecto negativo material en nuestra situación financiera, tampoco podemos garantizar que tales acciones legales no vayan a afectarnos negativamente.

Proceso Litigioso en Labatt USA

El 29 de abril del 2002, Wisdom Import Sales Company, L.L.C. (“Wisdom”), una subsidiaria de FEMSA Cerveza, presentó una demanda en el Tribunal de Distrito de los Estados Unidos correspondiente al Distrito Sureste con sede en Manhattan, ciudad de Nueva York, en contra de Labatt Brewing Company Limited, Labatt Holdings, Inc., Labatt USA L.L.C., LF Holdings I L.L.C. e Interbrew, S.A. (los cuales colectivamente se les denominará como los “demandados”). Wisdom inició esta demanda legal para prohibir que los demandados implementen sus planes de integrar al portafolio de distribución de cerveza de Labatt USA, las marcas de cerveza de Beck’s North America (“Beck’s”), las cuales fueron adquiridas recientemente por Interbrew. FEMSA Cerveza considera que la integración propuesta sería perjudicial para el desempeño de las marcas de FEMSA Cerveza en los Estados Unidos.

Wisdom alega que, de acuerdo con los términos del Contrato de Constitución de Compañía de Responsabilidad Limitada de L.F. Holdings I L.L.C., la integración no puede proceder sin el consentimiento previo de Wisdom (ya sea teniendo por lo menos el consentimiento de uno de los dos consejeros designados por Wisdom en el consejo de administración de LF Holdings I L.L.C., o mediante el voto afirmativo de los propietarios en interés de Wisdom). Durante una sesión del consejo de administración de L.F. Holdings I L.L.C., llevada a cabo el 25 de abril del 2002, la integración propuesta de Beck’s fue puesta a consideración del consejo de administración, y los dos consejeros designados por Wisdom votaron en contra de la mencionada integración. A pesar de este voto en contra, los demandados indicaron su intención de implementar la resolución del consejo de administración en contra de la cual los consejeros designados por Wisdom habían votado.

El 29 de abril del 2002, Wisdom solicitó al Tribunal de Distrito de los Estados Unidos correspondiente al Distrito Sureste una orden judicial preliminar, alegando que Wisdom afrontaba un daño inminente irreparable como resultado de las acciones de los demandados de proceder con la integración de Beck’s sin contar con el consentimiento requerido de Wisdom. El 23 de mayo del 2002, el Tribunal de Distrito decretó una orden judicial preliminar señalando que los demandados “no podrán, durante el transcurso del procedimiento judicial y desde esa fecha, llevar a cabo actos tendientes a la integración de Beck’s en Labatt USA L.L.C.”. El Tribunal también ordenó a Wisdom a otorgar una fianza por la cantidad de \$5 millones de dólares para indemnizar a los demandados por cualquier daño que sufran si se determina que esa orden judicial no debió ser otorgada. Wisdom depositó la fianza el 29 de mayo del 2002, fecha aprobada por el Tribunal.

El 24 de mayo del 2002, los demandados presentaron apelación en contra de la orden judicial emitida por Tribunal de Distrito con fecha 23 de mayo del 2002. El 28 de mayo del 2002, los demandados solicitaron al Tribunal de Apelaciones del Segundo Circuito de los Estados Unidos, un procedimiento de apelación acelerado, al cual Wisdom no se opuso. El 31 de mayo del 2002, el Tribunal de Apelaciones de los Estados Unidos estableció un

calendario para una apelación acelerada, la cual establece que los documentos de la apelación sean completados antes del 2 de julio del 2002. El calendario también establece que, sujeto a la aprobación del Juez que presida el procedimiento, los argumentos de apelación serán programados para la semana del 5 de agosto del 2002.

Dividendos

Dependiendo de eventos económicos extraordinarios, tales como la devaluación del peso en 1994, y de 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 esperamos estar 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.

A partir del 1 de enero del 2002, la Ley de Impuesto no requiere que las compañías mexicanas retengan impuesto sobre la renta en el pago de dividendos a tenedores de acciones mexicanos o extranjeros. Como resultado, no se retuvo impuesto en el pago de dividendos hecho por FEMSA en Mayo del 2002. Previamente, la tasa compuesta de retención de impuestos era de 7.6925%.

Las tablas a continuación indican el monto nominal de dividendos pagado por acción en cada año, en pesos y convertido en dólares, según los tipos de cambio en cada una de las fechas de pago y que pagamos en el período de 1998 a 2002.

Dividendos Pagados por FEMSA – 1998 a 2002

Fecha en que se pagó el dividendo	Año Fiscal respecto del cual se pagó el dividendo	Monto total del dividendo pagado (Pesos Nominales) ⁽¹⁾	Dividendo por Acción de Serie B (Pesos Nominales)	Dividendo por Acción de Serie B (US\$) ⁽²⁾	Dividendo por Acción de Serie D (Pesos Nominales)	Dividendo por Acción de Serie D (US\$) ⁽²⁾
Julio 10, 1998	1997	Ps. 287,521,874	Ps. 0.0480	\$0.0054	Ps. 0.0600	\$0.0067
Julio 1, 1999	1998	Ps. 359,402,342	Ps. 0.0600	\$0.0064	Ps. 0.0750	\$0.0080
Julio 31, 2000	1999	Ps. 503,163,279	Ps. 0.0840	\$0.0090	Ps. 0.1050	\$0.0112
Mayo 21, 2001	2000	Ps. 435,790,703	Ps. 0.0734	\$0.0082	Ps. 0.0917	\$0.0103
Mayo 31, 2002	2001	Ps. 664,966,740	Ps. 0.1120	\$0.0116	Ps. 0.1400	\$0.0145

⁽¹⁾ El monto agregado de dividendo a pagar 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:

Fecha de pago del dividendo	Acciones en circulación	
	Serie B	Serie D
10 de julio de 1998	2,746,546,090	2,594,794,360
1 de julio de 1999	2,746,546,090	2,594,794,360
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

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

CAPÍTULO 3. COMENTARIO 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 2001, 2000 y 1999.

	Año terminado el 31 de diciembre de:			
	2001 ⁽¹⁾	2001	2000	1999
<i>En millones de dólares y pesos constantes al 31 de diciembre del 2001</i>				
Ventas netas	\$ 5,412	Ps. 49,681	Ps. 46,887	Ps. 42,739
Otros ingresos de operación	21	196	78	70
Ingresos totales	5,433	49,877	46,965	42,809
Costo de ventas	2,665	24,465	23,411	21,901
Utilidad bruta	2,768	25,412	23,554	20,908
Gastos de operación:				
De administración	486	4,461	4,297	3,635
De ventas	1,392	12,777	11,921	10,628
Total de gastos de operación	1,878	17,238	16,218	14,263
Utilidad de operación	890	8,174	7,336	6,645
Participación en compañías asociadas	3	31	35	55
	893	8,205	7,371	6,700
Gasto financiero	97	893	1,078	1,137
Producto financiero	(50)	(458)	(424)	(453)
Gasto financiero, neto	47	435	654	684
Fluctuación cambiaria	(32)	(293)	1,061	(124)
Pérdida (ganancia) por posición monetaria	4	39	(255)	(464)
	19	181	1,460	96
Otros gastos (productos), neto	33	306	(187)	124
Utilidad del ejercicio antes del impuesto sobre la renta, impuesto al activo y participación de los trabajadores en las utilidades	841	7,718	6,098	6,480
Impuesto sobre la renta, impuesto al activo y participación de los trabajadores en las utilidades	307	2,820	2,407	2,084
Utilidad neta antes del cambio en política contable	534	4,898	3,691	4,396
Cambio de política contable	3	27	—	—
Utilidad neta consolidada del ejercicio	\$ 531	Ps. 4,871	Ps. 3,691	Ps. 4,396
Utilidad neta mayoritaria	359	3,292	2,636	3,308
Utilidad neta minoritaria	172	1,579	1,055	1,088
	\$ 531	Ps. 4,871	Ps. 3,691	Ps. 4,396

⁽¹⁾ Conversión a dólares americanos al tipo de cambio de Ps. 9.18 por \$1 dólar, solo para conveniencia del lector.

La siguiente tabla muestra la información financiera seleccionada para cada una de nuestras Compañías Subtenedoras para los años terminados el 31 de diciembre del 2001, 2000 y 1999. (Ver Nota 22 de los Estados Financieros Consolidados para obtener información adicional por segmento).

<i>En millones de pesos constantes del 31 de diciembre del 2001</i>	Año terminado el 31 de diciembre de:		
	2001	2000	1999
Ventas Netas			
FEMSA Cerveza.....	20,248	19,248	18,128
Coca-Cola FEMSA.....	17,334	16,775	15,278
FEMSA Comercio ⁽¹⁾	10,152	8,473	6,599
FEMSA Empaques.....	6,215	6,546	7,075
Logística.....	1,450	1,465	1,369
Ingresos Totales			
FEMSA Cerveza.....	20,391	19,374	18,241
Coca-Cola FEMSA.....	17,504	16,856	15,332
FEMSA Comercio ⁽¹⁾	10,153	8,474	6,599
FEMSA Empaques.....	6,222	6,555	7,077
Logística.....	1,457	1,465	1,369
Costo de Ventas			
FEMSA Cerveza.....	8,445	8,361	8,343
Coca-Cola FEMSA.....	8,256	8,324	8,060
FEMSA Comercio ⁽¹⁾	7,546	6,296	4,888
FEMSA Empaques.....	4,784	4,940	5,306
Logística.....	1,257	1,265	1,172
Utilidad Bruta			
FEMSA Cerveza.....	11,946	11,013	9,898
Coca-Cola FEMSA.....	9,248	8,532	7,272
FEMSA Comercio ⁽¹⁾	2,607	2,178	1,711
FEMSA Empaques.....	1,438	1,616	1,771
Logística.....	200	200	197
Utilidad de Operación⁽²⁾			
FEMSA Cerveza ⁽³⁾	3,147	2,971	2,993
Coca-Cola FEMSA.....	3,796	3,036	2,271
FEMSA Comercio ⁽¹⁾	281	287	249
FEMSA Empaques.....	809	954	1,065
Logística ⁽⁴⁾	93	108	115
Depreciación			
FEMSA Cerveza.....	937	908	871
Coca-Cola FEMSA ⁽⁵⁾	846	984	840
FEMSA Comercio ⁽¹⁾	76	79	60
FEMSA Empaques.....	232	238	252
Logística.....	34	46	53
Porcentajes			
Margen Bruto⁽⁶⁾			
FEMSA Cerveza.....	59.0%	57.2%	54.6%
Coca-Cola FEMSA.....	53.4%	50.9%	47.6%
FEMSA Comercio ⁽¹⁾	25.7%	25.7%	25.9%
FEMSA Empaques.....	23.1%	24.7%	25.0%
Logística.....	13.8%	13.6%	14.4%

Margen de Operación⁽⁷⁾

FEMSA Cerveza.....	15.4%	15.3%	16.4%
Coca-Cola FEMSA.....	21.7%	18.0%	14.8%
FEMSA Comercio ⁽¹⁾	2.8%	3.4%	3.8%
FEMSA Empaques.....	13.0%	14.6%	15.1%
Logística.....	6.4%	7.4%	8.4%

⁽¹⁾ Para fines del reporte financiero y las descripciones de los negocios, las operaciones de FEMSA Comercio y Oxxo Express, S.A. de C.V., en este Informe Anual, se presentan juntas como “FEMSA Comercio”.

⁽²⁾ Incluye servicios administrativos pagados a Emprex (y a Labatt en el caso de FEMSA Cerveza).

⁽³⁾ Incluye método de participación de compañías afiliadas incluida Labatt USA.

⁽⁴⁾ Excluye los gastos de operación relacionados con el proyecto de comercio electrónico.

⁽⁵⁾ Incluye rotura de botellas.

⁽⁶⁾ Margen bruto calculado a las ventas netas.

⁽⁷⁾ Margen de operación calculado con referencia a los ingresos totales y después de la reducción de servicios administrativos.

Apalancamiento operativo

Las subsidiarias operativas de FEMSA Cerveza, Coca-Cola FEMSA y FEMSA Empaques participan en distinta medida en actividades intensivas en capital. El elevado uso de la capacidad instalada de las plantas de producción de estas compañías subtenedoras resulta en una mejor absorción de los costos fijos, gracias a que el incremento de producción resulta en un aumento de los ingresos sin aumento de dichos costos. Si no hay aumentos considerables en los costos variables, el margen bruto aumenta cuando las plantas operan con mayor tasa de utilización.

Además, las operaciones comerciales de FEMSA Cerveza y Coca-Cola FEMSA se llevan a cabo a través de amplias redes de distribución, cuyo principal activo fijo son las bodegas y los camiones repartidores. Los sistemas de distribución tanto de FEMSA Cerveza como de Coca-Cola FEMSA han sido diseñados para distribuir grandes volúmenes de bebidas. Los costos fijos representan una proporción considerable de los gastos totales de distribución de ambas empresas. Por lo general, cuanto mayor es el volumen distribuido por el sistema, menores son los costos fijos de distribución como porcentaje de los ingresos correspondientes. Como consecuencia, el margen de operación aumenta cuanto más intenso es el uso de la capacidad de distribución.

Cuando una compañía posee características estructurales que le permiten lograr un crecimiento de su margen mayor que el aumento de las ventas, se dice que tiene un fuerte “apalancamiento operativo”.

Resultados de las Operaciones para el Año Terminado el 31 de Diciembre del 2001 Comparados con los del Año Terminado el 31 de Diciembre del 2000

FEMSA Consolidado

Ingresos Totales / Ventas Netas

Nuestros ingresos totales consolidados aumentaron en 6.2% ascendiendo a Ps. 49,877 millones para el año terminado el 31 de diciembre del 2001, de Ps. 46,965 millones para el año anterior. Las ventas netas consolidadas aumentaron en un 6.0% ascendiendo a Ps. 49,681 millones en el 2001, de Ps. 46,887 millones en el 2000 y representaron el 99.6% de los ingresos totales en el 2001, menos que el 99.8% que habían representado el año anterior. El crecimiento de las ventas netas en el 2001 se debe principalmente al crecimiento del volumen y los mejores precios experimentados por FEMSA Cerveza y Coca-Cola FEMSA en México, cuyas ventas netas aumentaron en un 5.2% y 4.8% respectivamente, y a la adición de 311 tiendas Oxxo en el caso de FEMSA Comercio, cuyas ventas netas crecieron en un 19.8%. FEMSA Cerveza contribuyó al crecimiento de nuestros ingresos con un crecimiento en volumen en el mercado nacional de 0.7% y un crecimiento en volumen de las exportaciones de 6.6%, sumado a un aumento del precio nacional por hectolitro de 4.9%. Coca-Cola FEMSA registró un crecimiento de sus ventas netas de 3.3%, resultante de crecimientos de 3.6% y 1.1% en volumen y precio, respectivamente, en sus operaciones en México, y un aumento de volumen de 6.9% en la franquicia de Buenos Aires, que compensó en parte el deterioro del precio unitario promedio en ese mercado. Las ventas netas y los ingresos totales de FEMSA Empaques disminuyeron 5.1% en el 2001, a consecuencia de la difícil y competitiva situación actual del sector, particularmente para el negocio de lata de bebida.

Utilidad Bruta

Nuestra utilidad bruta consolidada aumentó 7.9% ascendiendo a Ps. 25,412 millones en el 2001, de 23,554 millones en el 2000, lo que significó un margen bruto consolidado de 51.2%, un aumento de 1.0 puntos porcentuales con respecto al año anterior. El aumento del margen bruto consolidado es consecuencia de:

- Un importante crecimiento de los ingresos totales consolidados de nuestras operaciones en México;
- La continuación de un ambiente de costos muy favorable para nuestras operaciones de bebidas, mejorado más aún por nuestros esfuerzos por aumentar la productividad y la eficiencia para adaptarse a un período de lento crecimiento económico, y
- La caída en los costos variables de producción denominados en dólares para FEMSA Cerveza y Coca-Cola FEMSA debido a la apreciación del peso frente al dólar.

Utilidad de Operación

Nuestros gastos de operación consolidados (incluida la amortización del crédito mercantil y los gastos administrativos pagados a Labatt) aumentaron 6.3% ascendiendo a Ps. 17,238 millones en el 2001, de Ps. 16,218 millones en el 2000. Como porcentaje de los ingresos totales, nuestros gastos de operación consolidados aumentaron ligeramente en 0.1 puntos porcentuales, a 34.6% en el 2001. Este resultado refleja los esfuerzos de Coca-Cola FEMSA y FEMSA Empaques para reducir sus gastos de operación, lo que compensó el aumento de los gastos de operación de FEMSA Cerveza y FEMSA Comercio en el 2001. Los gastos de administración consolidados aumentaron 3.8% ascendiendo a Ps. 4,461 millones en el 2001, de 4,297 millones en el 2000, reflejando básicamente un aumento de eficiencia en términos de gastos de administración con respecto a ingresos totales. Los gastos de ventas consolidados crecieron 7.2% ascendiendo a Ps. 12,777 millones, de Ps. 11,921 millones, como reflejo de mayores gastos relacionados con la apertura de nuevas tiendas OXXO, y costos asociados al nuevo modelo de negocios de FEMSA Cerveza.

Algunas de nuestras subsidiarias pagan servicios administrativos a Emprex 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 2001 Ps. 117 millones y Ps. 111 millones en el 2000. Nuestra utilidad de operación consolidada (después de la participación

en compañías asociadas) aumentó 11.3% ascendiendo a Ps. 8,205 millones, de Ps. 7,371 millones en el 2000, impulsados principalmente por un significativo aumento en la rentabilidad de Coca-Cola FEMSA, aunado al crecimiento de la utilidad de operación de FEMSA Cerveza y FEMSA Comercio. Nuestro margen de operación consolidado aumentó 0.8 puntos porcentuales ascendiendo a 16.5% de los ingresos totales consolidados, en comparación con 15.7% en el 2000.

FEMSA Cerveza

Ingresos Totales/Ventas Netas

Las ventas netas de FEMSA Cerveza aumentaron 5.2% ascendiendo a Ps. 20,248 millones en el 2001, de Ps. 19,248 millones en el 2000. Los ingresos totales de FEMSA Cerveza aumentaron 5.3% ascendiendo a Ps. 20,391 millones en el 2001 de Ps. 19,374 millones en el 2000, principalmente a causa de:

- un aumento del volumen total de ventas de 1.1%, a 23.861 millones de hectolitros, y
- Un aumento del ingreso nacional por hectolitro de 4.9% ascendiendo a Ps. 886.7, consecuencia del aumento del precio interno de la cerveza, que en términos nominales promedió 9.0% y se instauró durante los primeros cuatro meses del 2001. La compra neta de terceros distribuidores durante el 2001 significó una reducción de los márgenes de mayoreo (márgenes otorgados a los distribuidores), lo cual también contribuyó a mejorar el ingreso por hectolitro.

El volumen de ventas internas de FEMSA Cerveza creció 0.7% ascendiendo a 22.018 millones de hectolitros en el 2001, de 21.867 millones en el 2000, lo cual refleja la combinación de un crecimiento del volumen de 12.7% en el primer trimestre, una caída de 4.3% y 3.1% en los trimestres segundo y tercero respectivamente, y un aumento de 0.5% en el cuarto trimestre del 2001, todas cifras relativas respecto de los mismos trimestres del 2000.

En los en el del 2001, FEMSA Cerveza registró un crecimiento de 1.0% en el volumen de ventas en las regiones del norte, donde mantuvo los niveles de precio más altos de todo el país. El volumen de ventas de FEMSA Cerveza aumentó en promedio sólo 0.3% en las regiones centro y sur, reflejo de las presiones competitivas generadas por los diferenciales de precios de los competidores y la desaceleración del crecimiento económico en esas regiones en el segundo semestre. Debe señalarse que el crecimiento de las ventas de cerveza en el norte para FEMSA Cerveza en el 2001 fue impulsado por la región noreste, puesto que la región noroeste fue más afectada por el agudo aumento de la desocupación debido a las numerosas maquiladoras que dejaron de operar a comienzos del año. Además, la dinámica comercial de las ciudades fronterizas del noroeste fue especialmente distorsionada por las condiciones económicas y la fortaleza del peso frente al dólar. Estimamos que el consumo per cápita de cerveza en México fue de 51.2 litros en el 2001, prácticamente sin cambios respecto a 2000.

Tanto la presentación en lata como la de vidrio no retornable continuaron aumentando como porcentaje del volumen de ventas nacionales, fundamentalmente a expensas de la botella de vidrio de un litro. En todo el año 2001, las presentaciones retornables en los mercados nacionales representaron 77.4% de la combinación, en comparación con 78.8% en el 2000. Atribuimos el crecimiento en la proporción de presentaciones no retornables a:

- la caída de los precios relativos de esas presentaciones en comparación con los de las retornables, y
- La caída en el consumo de cerveza en presentaciones retornables por los niveles socioeconómicos más bajos, debido a las condiciones económicas adversas.

El volumen de las exportaciones creció 6.6% a 1.84 millones de hectolitros en los doce meses del 2001. El volumen de ventas a América del Norte aumentó 6.5% y representó 90.3% del volumen de exportaciones de FEMSA Cerveza. Los precios de Tecate en Estados Unidos se aumentaron por encima del aumento promedio experimentado por la categoría de cervezas importadas. El volumen exportado a Asia representó 4.0% del volumen total exportado en el 2001, y creció a un ritmo de 20.1% con respecto al 2000. Por otra parte, FEMSA Cerveza avanzó significativamente en la reducción de los gastos de administración y de mercado relacionados con sus operaciones internacionales fuera de Estados Unidos. Los ingresos de exportación disminuyeron 1.1% ascendiendo a Ps. 1,164 millones en el 2001, pero en términos de dólares aumentaron 7.3%, a US\$ 123 millones.

Utilidad Bruta

El costo de ventas de FEMSA Cerveza aumentó sólo 1.0% ascendiendo a Ps. 8,445 millones en el 2001, de Ps. 8,361 millones en el 2000 FEMSA Cerveza registró un crecimiento en la utilidad bruta del 8.5% ascendiendo a Ps. 11,946 millones en el 2001 de Ps. 11,013 millones en el 2000. En consecuencia, el margen bruto mejoró en 1.8 puntos porcentuales, a 59.0% de las ventas netas. El aumento del margen bruto de FEMSA Cerveza lleva cuatro años consecutivos de saludable crecimiento, de 47.6% en 1997 a 59.0% en el 2001. En este último año, la mejora del margen bruto fue resultado de los fuertes precios nacionales, combinados con una reducción de costos fijos y variables debida a:

- precios más bajos de las materias primas y costos de envasado, a causa de un ambiente más competitivo en el mercado interno y el efecto de la apreciación real del peso frente al dólar para los precios cotizados en dólares de materias primas y de empaques, y
- Aumentos de la productividad y programas en curso de reducción de costos, diseñados para operar con más eficiencia en condiciones económicas adversas.

Utilidad de Operación

Los gastos de operación de FEMSA Cerveza aumentaron 9.5% ascendiendo a Ps. 8,439 millones de dólares en los doce meses terminados el 31 de diciembre del 2001, de Ps. 7,707 millones en el 2000, lo cual representó un 41.4% de los ingresos totales, comparado con 39.8% del año anterior.

Los gastos de administración aumentaron 11.4% ascendiendo a Ps. 2,072 millones en el 2001, de Ps. 1,860 millones en el 2000, si bien notamos que el ritmo de su crecimiento disminuyó notoriamente a medida que avanzaba el año, se instauraron medidas de contención y racionalización del gasto. Los gastos de ventas aumentaron 8.9% ascendiendo a Ps. 6,367 millones en el 2001, de Ps. 5,847 millones en el 2000. El aumento de los gastos de operación es atribuible a los siguientes factores:

- Mayor demanda y gastos vinculados con los canales en conexión con el enfoque estratégico de sus consumidores por parte de FEMSA Cerveza;
- Incremento en gastos relacionados con el lanzamiento del nuevo modelo de negocios de FEMSA Cerveza, y
- Incremento en gastos relacionados con la compra de distribuidores independientes.

La utilidad de operación FEMSA Cerveza, después de la participación en los resultados de Labatt USA y antes de los servicios administrativos pagados a Labatt, aumentó 5.9% ascendiendo a Ps. 3,538 millones en el 2001. El margen de operación de FEMSA Cerveza antes de servicios administrativos aumentó ligeramente en 0.1 punto porcentual a 17.3%, comparado con el 2000. Los servicios administrativos pagados a Labatt crecieron 6.0% y llegaron ascendiendo a Ps. 391 millones, representando el 1.9% de los ingresos totales del 2001, en comparación con Ps. 369 millones del 2000. La utilidad de operación FEMSA Cerveza, después de los servicios administrativos, ascendió ascendiendo a Ps. 3,147 millones, un aumento de 5.9% comparado con la cifra del 2000.

Coca-Cola FEMSA

Ingresos Totales/Ventas Netas

Coca-Cola FEMSA registró ventas netas de Ps. 17,334 millones en el 2001, un aumento de 3.3% en comparación con las ventas netas de Ps. 16,775 millones en el 2000, y los ingresos totales aumentaron 3.8% ascendiendo a Ps. 17,504 millones en el 2001, de Ps. 16,856 millones en el 2000. El crecimiento de las ventas netas es producto fundamentalmente del crecimiento en el precio, del volumen en los territorios mexicanos y a una significativa mejoría en el desempeño del volumen de ventas en el territorio de Buenos Aires. Otros ingresos aumentaron 107.8% en el año y llegaron ascendiendo a Ps. 170 millones. Este aumento refleja un acuerdo de pago

de operaciones alcanzado con Grupo Polar, un embotellador de Coca-Cola vecino en Argentina, firmado en febrero, por el cual Coca-Cola FEMSA estuvo produciendo bebidas de la marca Coca-Cola para su venta en territorios de Polar. Coca-Cola FEMSA registró un crecimiento en volumen de 3.6% en los territorios mexicanos y una mejora en el precio promedio por caja unidad de 1.1% en el 2001, debido principalmente a exitosas prácticas de administración de ingresos y a un cambio en la combinación de presentaciones, puesto que los precios nominales no crecieron ese año. Estas mejoras redundaron en un crecimiento de las ventas netas de 4.8% en el conjunto de los territorios mexicanos en el 2001. Creemos que los principales impulsores del volumen en los territorios mexicanos en el 2001 fueron:

- La introducción de nuevos productos que encontraron una demanda muy favorable, como “Senzao”, un refresco carbonatado de sabor guaraná, y Ciel, un agua mineral con gas;
- la introducción de nuevas presentaciones de envases que se dirigieron a nichos específicos del mercado, como los PET no retornables de 250 ml para refrescos de sabor, el PET retornable de 2 litros para zonas de más bajo ingreso, y el clásico contorno no retornable de 8 oz de Coca-Cola para bares y restaurantes, y
- El continuo énfasis en dirigirse al consumidor mediante promociones de ventas, eventos y patrocinios.

A pesar de la difícil situación económica en Argentina, el volumen de ventas en el Territorio de Buenos Aires aumentó 6.9% en el 2001, a pesar de una caída del volumen de 2.8% en el cuarto trimestre del año. El volumen de ventas en esta región decreció 1.5% en bebidas de Cola y aumentó 34.4% en bebidas de sabor. El aumento del volumen de ventas en Buenos Aires es atribuible a los siguientes factores:

- el crecimiento en volumen de marcas de mayor precio, como Coca-Cola Light, Sprite Light y Schweppes, que aumentó 15.7% en el 2001 comparado con el 2000, y
- El sólido desempeño de las marcas más económicas como Taí y Crush, que representaron 11.8% de la combinación total de productos en el 2001.

El precio real promedio por caja unidad en pesos argentinos disminuyó 9.0% durante el 2001, como resultado del crecimiento de las marcas más económicas, un desplazamiento de la combinación de productos hacia presentaciones de envases más grandes, y al deterioro de la economía del país. Los ingresos totales en el Territorio de Buenos Aires disminuyeron sólo 0.5% en el 2001, subrayando el éxito de Coca-Cola FEMSA en lograr extraer ingresos de un mercado económicamente deprimido mediante sofisticadas estrategias de segmentación, promociones orientadas y contratando producción para otras embotelladoras con el fin de mejorar la utilización y la eficiencia de la planta.

Utilidad Bruta

El costo de ventas de Coca-Cola FEMSA disminuyó 0.8%, ascendiendo a Ps. 8,256 millones en el año que terminó el 31 de diciembre del 2001, de Ps. 8,324 millones en el 2000, y la utilidad bruta aumentó 8.4% ascendiendo a Ps. 9,248 millones, de Ps. 8,532 millones en el 2000. El margen bruto creció 2.5 puntos porcentuales, a 53.4% de las ventas netas en el 2001, de 50.9% de las ventas netas en el 2000. Las operaciones mexicanas de Coca-Cola FEMSA experimentaron una expansión del margen bruto de 2.2 puntos porcentuales para el 2001. Este aumento del margen bruto fue consecuencia principalmente de un sólido crecimiento de la línea superior sobre una base de costo decreciente. El aumento en la eficiencia del costo refleja:

- Una mayor absorción de costos fijos impulsada por el crecimiento del volumen de ventas;
- menor precio unitario de ciertas materias primas debido a la apreciación del peso frente al dólar, y
- Reducciones de los costos fijos resultantes del cierre de una planta y dos instalaciones de distribución en el Valle de México durante el 2001 y dos plantas en el sudeste de México en el 2000.

En Buenos Aires, el costo de ventas como porcentaje de las ventas netas disminuyó en 0.4 puntos porcentuales en el 2001, principalmente debido a las reducciones de costos fijos resultantes de iniciativas de productividad y eficiencia y el cierre de la planta de San Justo en el 2000 y del centro de distribución de Roca en el 2001.

Utilidades de Operación

En el año terminado el 31 de diciembre del 2001, los gastos de operación disminuyeron 0.7% ascendiendo a Ps. 5,341 millones, frente ascendiendo a Ps. 5,378 millones en el 2000. Como porcentaje de los ingresos totales, los gastos de operación disminuyeron 1.4 puntos porcentuales a 30.5% en el 2001, comparados con 31.9% en el 2000. Este abatimiento del costo provino de una caída de 1.9% de los gastos de administración (excluida la amortización del crédito mercantil) ascendiendo a Ps. 1,304 millones en el 2001, y de 0.3% en gastos de venta ascendiendo a Ps. 4,037 millones en el 2001. La reducción de los gastos de administración de Coca-Cola FEMSA se debió fundamentalmente a menores gastos de administración tanto en México como en Buenos Aires, reflejando principalmente los ahorros logrados en Buenos Aires mediante la optimización del personal en toda la empresa y la implementación de un programa de trabajo por temporada.

Los gastos de venta de Coca-Cola FEMSA en México disminuyeron 1.8%, lo que significó una caída de 1.5 puntos porcentuales como cociente de los ingresos totales, lo que a su vez refleja una combinación de los siguientes factores:

- un aumento del volumen de ventas;
- una caída de los costos de distribución, y
- menor rotura de botellas y costos de reemplazo de cajas debido al aumento de las presentaciones no retornables en la combinación total.

En contraste, los gastos de venta aumentaron 5.1% en el Territorio de Buenos Aires, lo que significó un aumento de 1.6 puntos porcentuales en relación con los ingresos totales, resultado de los mayores costos de comercialización.

La utilidad de operación de Coca-Cola FEMSA después de la amortización del crédito mercantil aumentó 25.0% ascendiendo a Ps. 3,796 millones en el 2001, frente ascendiendo a Ps. 3,036 millones en el 2000, efecto combinado de:

- un aumento de 25.4% de la utilidad de operación proveniente de las operaciones mexicanas, y
- un aumento de 8.1% de la utilidad de operación proveniente de operaciones argentinas.

Coca-Cola FEMSA registró una amortización del crédito mercantil de Ps. 111 millones en el 2001, una disminución de 6.0% comparada con el 2000. El margen de operación de Coca-Cola FEMSA aumentó 3.7 puntos porcentuales, a 21.7% de los ingresos totales, de 18.0% de los ingresos totales en el 2000.

FEMSA Comercio

Ingresos Totales/Ventas Netas

Las ventas netas de FEMSA Comercio aumentaron 19.8% en los doce meses terminados el 31 de diciembre del 2001, ascendiendo a Ps. 10,152 millones, de Ps. 8,473 millones en el 2000, superando los mil millones de dólares de venta anual. Los ingresos totales también incrementaron 19.8% ascendiendo a Ps. 10,153 millones en el 2001 de Ps. 8,474 millones en el 2000. El aumento de las ventas netas es principalmente consecuencia del agresivo crecimiento del espacio de ventas en el 2001 de la cadena de tiendas de conveniencia Oxxo, que tuvo un aumento neto de 297 tiendas hasta llegar a un total de 1,779 tiendas, lo que significa un crecimiento del espacio promedio de ventas de 20.0% comparado con el 2000. El proceso de expansión estuvo marcado por una penetración adicional en ciudades fronterizas del norte y grandes ciudades del sureste, y por la acelerada saturación de las ciudades eje de Monterrey, México D.F. y Guadalajara.

Las ventas promedio de Oxxo en tiendas iguales aumentó ligeramente en el 2001, en 0.2%, lo que subraya los retos encontrados en los mercados del norte y la debilidad general de la economía. Este modesto crecimiento se compara con la caída de 1.8% experimentada por las ventas promedio de tiendas iguales en todo el sector detallista,

según cifras informadas por ANTAD para el 2001. Vale la pena señalar que Oxxo emplea una fórmula más conservadora que el resto del sector detallista para comparar las ventas de las tiendas iguales, puesto que compara el mes décimo noveno de operación con el primero, en lugar de comparar el decimotercero con el primero.

El tráfico mensual promedio por tienda disminuyó 5.7% y la venta promedio por cliente aumentó 6.4% durante todo el año. Creemos que este fenómeno se debió principalmente a:

- La tendencia de los consumidores hacia productos en presentaciones grandes y artículos en los cuales puedan obtener mayor volumen por menor precio, lo que disminuye el tráfico en las tiendas;
- Las difíciles condiciones económicas y de competencia en los mercados de la frontera norte, que además fueron afectados por la revaluación del tipo de cambio, que induce a los consumidores a adquirir productos relativamente más baratos en Estados Unidos.

Es importante señalar que Oxxo mantuvo sus ingresos en tiendas iguales debido a las promociones enfocadas a ofrecer mayor valor a sus clientes. Además, Oxxo ha desarrollado un programa para el lanzamiento continuo de promociones cruzadas de alto impacto, tanto a escala nacional como local, muchas de las cuales integran productos de FEMSA Cerveza o apoyan sus campañas de comercialización. Los ejemplos incluyen el lanzamiento de la presentación de Tecate en latas de 16 onzas y concursos especiales vinculados con la Serie de CART Tecate Grand Prix en el 2001.

Utilidad Bruta

FEMSA Comercio registró una utilidad bruta de Ps. 2,607 millones en los doce meses terminados el 31 de diciembre del 2001, un aumento de 19.7% en comparación con los Ps. 2,178 millones del año anterior. El margen bruto se mantuvo constante en 25.7% de las ventas netas, consecuencia de la negociación de acuerdos favorables con los proveedores para mejorar la estructura de costos de Oxxo.

Utilidad de Operación

Los gastos de operación aumentaron 21.8% en el 2001, ascendiendo a Ps. 2,225 millones, en comparación con los Ps. 1,827 millones del 2000, 0.3 puntos porcentuales más en relación a los ingresos totales: 21.9% en el 2001 y 21.6% en el 2000. El aumento de los gastos de operación es atribuible principalmente a:

- Un crecimiento importante en el número de tiendas;
- Gastos en infraestructura en la oficina central y en los centros de distribución, así como incremento de personal, necesario para apoyar la rápida expansión de la cadena Oxxo;
- Gastos relacionados con la implementación del ERP para la logística del suministro de mercaderías en toda la cadena de tiendas;
- Sistemas más flexibles para las tiendas, que mejoran la conectividad con las oficinas centrales;
- Gastos de desarrollo de la cadena de tiendas de descuento Bara, y
- Gastos vinculados con el establecimiento de iniciativas de comercio electrónico de FEMSA Comercio.

FEMSA Comercio tuvo una utilidad de operación, antes de reducir los servicios administrativos, de Ps. 382 millones en el 2001, 8.9% superior con respecto a Ps. 351 millones del 2000. Sin embargo, la utilidad de operación de la cadena Oxxo mejoró 33.9%, reflejando las pérdidas de operación generadas por las tiendas de descuento Bara y los gastos vinculados con la infraestructura para proyectos de comercio electrónico y tecnológicos. El margen de operación de FEMSA Comercio antes de servicios administrativos disminuyó en 0.3 puntos porcentuales a 3.8% de los ingresos totales en el 2001, en comparación con 4.1% en el 2000. En el 2001, los servicios administrativos llegaron ascendiendo a Ps. 101 millones, 1.0% de los ingresos totales, comparados con Ps. 63 millones o 0.7% de los ingresos totales en el 2000. El margen de operación de FEMSA Comercio después de los servicios administrativos, disminuyó 0.6 puntos porcentuales, a 2.8% de los ingresos totales en el 2001, frente 3.4% de los ingresos totales en el 2000.

FEMSA Empaques

Ingresos Totales/Ventas Netas

FEMSA Empaques presentó una caída de 5.1% de sus ventas netas, ascendiendo a Ps. 6,215 millones en el 2001, de Ps. 6,546 millones en el año anterior. Los ingresos totales también disminuyeron 5.1% ascendiendo a Ps. 6,222 millones en el 2001 de Ps. 6,555 millones en el 2000, lo cual se debe principalmente a:

- La disminución en los volúmenes de las principales líneas de productos de FEMSA Empaques, incluidas las latas de bebidas y las botellas de vidrio, que en conjunto representan 52.9% de sus ventas netas;
- Un medio extremadamente competitivo en el negocio de latas para bebidas, que ha presionado hacia abajo el precio de venta, y
- El efecto negativo de la apreciación real del peso frente al dólar en los ingresos provenientes de productos de empaque cotizados en dólares, como lo son, latas de bebidas y hermetapas.

El volumen de botellas de vidrio, hermetapas y refrigeradores aumentó 23.0%, 4.7% y 4.1%, respectivamente, en el 2001 en comparación con el 2000. Por otro lado, el volumen de las latas de bebidas disminuyó 6.4% en los mismos años.

Los volúmenes de ventas de hermetapas continúan aumentando a pesar de la caída de su demanda en el mercado nacional, lo que refleja el éxito de FEMSA Empaques en los mercados de exportación, particularmente en Estados Unidos. Al 31 de diciembre del 2001 FEMSA Empaques suministró el 100% del volumen de Coors y Labatt, y es un fuerte proveedor de Miller Brewing Company. El precio promedio de las hermetapas disminuyó en promedio un 5.0% en el 2001.

Los volúmenes de refrigeradores comerciales crecieron significativamente en el 2001, puesto que FEMSA Empaques suministró todos los refrigeradores especializados de temperatura bajo cero colocados por FEMSA Cerveza de acuerdo con su programa de cerveza fría. Además, FEMSA Empaques fue un importante proveedor de Coca-Cola FEMSA para su programa de colocación de enfriadores.

Los volúmenes de botellas de vidrio aumentaron considerablemente debido a los siguientes factores:

- La compra de botellas de vidrio no retornables de 8 onzas de Coca-Cola FEMSA para su nueva presentación de Coca-Cola;
- La compra de botellas de vidrio retornables de FEMSA Cerveza para su programa de reemplazo de botellas;
- el aumento de las ventas a clientes no afiliados.
- El precio de las botellas de vidrio disminuyó aproximadamente 13.0% en el 2001.

El negocio de las latas de bebidas fue afectado en el 2001 por una combinación de los siguientes factores:

- Una reducción del precio de las latas de bebidas, que se cotizan en dólares, de aproximadamente 6%;
- Una caída del volumen vendido a Coca-Cola FEMSA y a IEQSA, como resultado de la disminución de la demanda de refrescos en lata, y
- Una baja en la exportación de latas de bebidas.

FEMSA Cerveza incremento el volumen de sus compras en el 2001, principalmente a causa de su promoción de la lata de Tecate de 16 onzas.

Los ingresos de exportación disminuyeron 11.0% ascendiendo a Ps. 607 millones y representaron 9.8% de las ventas netas en el 2001, comparados con los Ps. 683 millones que fueron el 10.5% de las ventas netas en el 2000. Medidas en dólares, las exportaciones disminuyeron 4.1% a US\$ 64 millones.

Las ventas entre afiliadas representaron 56.4% de los ingresos totales de FEMSA Empaques en el 2001, comparadas con 53.4% en el año anterior.

Utilidad Bruta

El costo de ventas de FEMSA Empaques disminuyó 3.2% ascendiendo a Ps. 4,784 millones en el 2001, en comparación con Ps. 4,940 millones en el 2000. La utilidad bruta disminuyó 11.0% ascendiendo a Ps. 1,438 millones en el 2001, en comparación con Ps. 1,616 millones en el 2000, y el margen bruto disminuyó 1.6 puntos porcentuales, representando el 23.1% de las ventas netas en el 2001 en comparación con 24.7% en el 2000, reflejando:

- Una reducción de las ventas netas;
- Una caída del margen bruto de las operaciones de latas de bebidas y hermetapas, consecuencia de la apreciación real del peso frente al dólar, y
- Un ambiente de precios deprimidos para los productos de empaque en el mercado interno, consecuencia del aumento de la competencia.

Utilidad de Operación

Los gastos de operación disminuyeron 5.4% ascendiendo a Ps. 533 millones en el 2001, en comparación con los Ps. 564 millones en el 2000, y se mantuvieron constantes como porcentaje de los ingresos totales en 8.6%. En el 2001 FEMSA Empaques registró disminuciones tanto en los gastos de venta como en los de administración, como resultado de bajas en el volumen y reducciones de personal.

La utilidad de operación antes de los servicios administrativos disminuyó 14.0% ascendiendo a Ps. 905 millones en el 2001, comparados con Ps. 1,052 millones en el 2000, consecuencia principalmente de la caída de las ventas netas y de la utilidad bruta. FEMSA Empaques tuvo un margen de operación antes de los servicios administrativos de 14.5% en el 2001, comparado con el margen de 16.0% del 2000, representando una reducción de 1.5 puntos porcentuales. En el 2001, los servicios administrativos fueron de Ps. 96 millones, 1.5% de los ingresos totales, en comparación con los Ps. 98 millones del 2000, que también fueron 1.5% de los ingresos totales. El margen de operación de FEMSA Empaques una vez reducidos los servicios administrativos fue de 13.0% en el 2001, comparado con 14.6% en el 2000, una reducción de 1.6 puntos porcentuales. La contracción del margen de operación se debe a que empresas como FEMSA Empaques, que tienen ciertos gastos de operación en pesos (como sueldos y salarios, gastos de distribución y venta y gastos fijos de administración) y reciben ingresos denominados en dólares, suelen experimentar una contracción de sus márgenes de operación en un período de apreciación de la moneda nacional.

Logística

En todo el año 2001, Logística tuvo ventas netas de Ps. 1,450 millones, una caída de 1.1% con respecto a los Ps. 1,465 millones del 2000. Los ingresos totales disminuyeron 0.6% ascendiendo a Ps. 1,457 millones en el 2001 de Ps. 1,465 millones en el 2000. Logística generó Ps. 200 millones de utilidad bruta y Ps. 93 millones de ganancia de operación (que excluye el gasto de operación vinculado a proyectos de comercio electrónico). Durante el año 2001 Logística suministró servicios principalmente a empresas afiliadas, razón por la cual aproximadamente el 90% de sus ingresos se eliminan del Balance Financiero Consolidado. FEMSA Cerveza, Coca-Cola FEMSA y FEMSA Empaques representaron aproximadamente 66%, 14% y 10%, respectivamente, de los ingresos de Logística en el 2001.

FEMSA Consolidado—Utilidad Neta

La utilidad neta consolidada de FEMSA aumentó 32.0%, de Ps. 3,691 millones en el 2000 ascendiendo a Ps. 4,871 millones en el 2001. El aumento de la utilidad neta es resultado de:

- un aumento de 11.3% en la utilidad de operación consolidada, y
- una caída de 87.6% en el resultado integral de financiamiento consolidado.

Resultado Integral de Financiamiento

El término “resultado integral de financiamiento” se refiere a los efectos financieros combinados de:

- gasto o producto financiero neto;
- ganancia o pérdida por fluctuación cambiaria neta, y
- ganancia o pérdida en la posición monetaria neta.

Diríjase a la Nota 4 n) de nuestro Balance Financiero Consolidado para ver una descripción de los componentes del resultado integral de financiamiento.

Durante el 2001 nuestro resultado integral de financiamiento consolidado tuvo como resultado un gasto de Ps. 181 millones, significativamente inferior a los Ps. 1,460 millones que habíamos tenido en el 2000. En el mismo período, 2001, los gastos financieros netos consolidados disminuyeron 33.5% ascendiendo a Ps. 435 millones, en comparación con los Ps. 654 millones del 2000. La caída del gasto financiero neto es atribuible principalmente a la disminución de 17.2% de nuestros gastos financieros, de Ps. 1,078 millones en el 2000 ascendiendo a Ps. 893 millones en el 2001, lo cual a su vez refleja:

- una reducción de 1.0 punto porcentual en el costo promedio ponderado de la deuda, consecuencia de una base de tasas más baja para la deuda de la compañía estipulada a tasas variables;
- una ligera caída en el endeudamiento promedio de la compañía, y
- la apreciación del peso frente al dólar de 4.5%, si se compara el tipo de cambio de 9.18 al 31 de diciembre del 2001 con el de 9.61 al 31 de diciembre del 2000, debido a sus efectos en nuestro endeudamiento denominado en dólares.

Además, el producto financiero consolidado aumentó 8%, de Ps. 424 millones en el 2000 ascendiendo a Ps. 458 millones en el 2001, consecuencia de los mayores saldos de caja en efectivo y a pesar de las tasas de interés más bajas obtenidas en ese año por las inversiones en pesos con respecto a las del 2000. Al 31 de diciembre del 2001, el costo promedio ponderado de nuestra deuda era 7.80%, 100 puntos básicos menos que el costo promedio ponderado al 31 de diciembre del 2000.

Tuvimos una ganancia cambiaria de Ps. 293 millones, comparada con una pérdida cambiaria de Ps. 1,061 millones en el 2000. El resultado refleja el efecto de la apreciación del peso frente al dólar en el endeudamiento de la empresa denominado en dólares durante 2001, y una ganancia cambiaria de Ps. 141 millones obtenida por Coca-Cola FEMSA Buenos Aires durante el cuarto trimestre del 2001, debida a la posición de activos denominados en dólares. La pérdida cambiaria que habíamos registrado en el 2000 se debió, principalmente, a la pérdida motivada por los contratos forwards en moneda extranjera firmados ese año.

La pérdida en la posición monetaria consolidada ascendiendo a Ps. 39 millones, a consecuencia del aumento en nuestra posición en activos monetarios netos en nuestras operaciones mexicanas, así como a una caída en la inflación de México.

Otros Gastos (Productos)

Otros gastos consolidados en el 2001 representaron Ps. 306 millones, comparados con otros productos consolidados de Ps. 187 millones en el 2000. Los gastos registrados en el 2001 van en conexión con costos incurridos a causa de pérdidas de activos, bajas de activo fijo y costos de indemnizaciones por despidos.

Impuesto Sobre la Renta, Impuesto al Activo y Participación de los Trabajadores en las Utilidades

Nuestra utilidad del ejercicio consolidada antes de impuesto sobre la renta, impuesto al activo y participación de los trabajadores en las utilidades aumentó 26.6% ascendiendo a Ps. 7,718 millones en el 2001, en comparación con Ps. 6,098 millones en el 2000, debido principalmente al aumento en el resultado integral de financiamiento consolidado. Nuestros impuestos se computan sobre una base consolidada y somos la entidad consolidadora a efectos impositivos. Nuestros impuestos sobre la renta, impuesto al activo y participación de los trabajadores en las utilidades ascendieron Ps. 2,820 millones en el 2001, un aumento de 17.2% con respecto a los Ps. 2,407 millones del año anterior. De esos Ps. 2,820 millones, Ps. 2,395 millones son impuesto sobre la renta, Ps. 276 millones son la participación de los trabajadores en las utilidades y Ps. 149 millones son impuesto sobre la renta diferido. Nuestra tasa efectiva combinada para todo el año 2001 fue de 36.5%, más baja que la tasa efectiva combinada de 39.5% del año 2000.

Utilidad Neta

Nuestra utilidad neta consolidada creció 32.0%, llegando ascendiendo a Ps. 4,871 millones en los doce meses del 2001, comparado con los Ps. 3,691 millones registrados en los doce meses del 2000, lo cual refleja fundamentalmente la mejora de la utilidad de operación consolidada y la reducción en el resultado integral de financiamiento consolidado. La utilidad neta mayoritaria consolidada llegó a Ps. 3,292 millones en el 2001, un aumento de 24.9% comparado con los Ps. 2,636 millones del 2000. La utilidad neta mayoritaria por Unidad de FEMSA llegó a Ps. 3.107, comparado con Ps. 2.468 del año anterior, un aumento de 25.9%.

Liquidez y Recursos de Capital

Liquidez

Actualmente, cada una de nuestras compañías subtenedoras financia sus requerimientos de operación y de capital. Aunque en el pasado habíamos seguido estrategias centralizadas de financiamiento, por medio de las cuales Emprex era responsable por la mayoría de nuestras transacciones de financiamiento y los fondos se prestaban a las subsidiarias operativas, al 31 de diciembre del 2001, 100% de nuestra deuda consolidada pendiente había sido transferida al nivel de las compañías subtenedoras. Esta estrategia resulta, en parte, de la intervención de partes no afiliadas en la estructura de capital de FEMSA Cerveza y Coca-Cola FEMSA. En 1996 también se implementó esta política con respecto a FEMSA Empaques y FEMSA Comercio. Creemos que se ha mejorado nuestro perfil de financiamiento y aquel de nuestras compañías subtenedoras mediante esta política. Nuestra intención es continuar la política de financiamiento de operaciones principalmente al nivel de nuestras compañías subtenedoras.

La principal fuente de liquidez para cada una de nuestras compañías subsidiarias es 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 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 se utiliza principalmente en programas de inversión en capital, servicio de deuda y pago de dividendos.

Usos de los Recursos			
Para los años terminados el 31 de diciembre de			
(En millones de pesos constantes)			
	2001	2000	1999
Recursos netos generados en la operación.....	Ps. 9,173	Ps. 7,260	Ps. 7,901
Inversiones de capital ⁽¹⁾	(5,034)	(4,338)	(4,131)
Préstamos bancarios, créditos e interés por pagar	(590)	(883)	(1,380)
Dividendos pagados.....	(598)	(681)	(1,043)

⁽¹⁾ Incluyendo propiedad, planta y equipo y cargos diferidos.

Nuestras compañías subtenedoras generalmente incurren en deuda de corto plazo 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 adversamente la capacidad de tal subsidiaria de financiar sus requerimientos de capital. Un deterioro significativo y prolongado de la economía mexicana o en nuestros negocios podría afectar negativamente nuestra capacidad de obtener crédito de corto y largo plazo bajo términos satisfactorios para nosotros.

Tradicionalmente, hemos financiado adquisiciones importantes, 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.

Creemos que nuestras fuentes de liquidez al 31 de diciembre del 2001 eran adecuadas para la conducción de negocios de nuestras compañías subtenedoras y que tendremos fondos suficientes para cubrir las erogaciones esperadas en el 2002.

Obligaciones Contractuales

La siguiente tabla establece nuestras obligaciones contractuales al 31 de diciembre del 2001.

Obligaciones Contractuales Al 31 de diciembre del 2001			
Año	Deuda de Largo Plazo	Arrendamientos Operativos Denominados en Millones de	
	Millones de pesos	Pesos	dólares
2002	Ps. 349	Ps. 184	\$ 18
2003	978	158	14
2004	2,874	191	10
2005	443	129	7
2006	2,406	116	4
2007 en adelante	32	543	1

Al 31 de diciembre del 2001, la deuda total de la Compañía ascendía a 8,215 millones de pesos, de los cuales (1,133 millones de pesos) vencían dentro de un año y 7,082 millones de pesos vencen a largo plazo. Al 31 de diciembre del 2001, el costo de deuda consolidado, incluyendo el de nuestras compañías subtenedoras, era de aproximadamente el 7.8%, comparado con el 8.8% registrado en el 2000. La disminución en el costo de la deuda refleja la disminución en la tasa LIBOR. Al 31 de diciembre del 2001, el 89.7% de nuestra deuda consolidada estaba denominada en dólares.

La siguiente tabla muestra la distribución de la deuda entre nuestras compañías subtenedoras:

Perfil de Deuda de las Compañías Subtenedoras Al 31 de diciembre del 2001				
Deudor	Deuda a corto plazo ⁽¹⁾	Deuda a largo plazo ⁽²⁾	Deuda Total	Costo Promedio
	(en millones de pesos)			
FEMSA Cerveza.....	47	3,051	3,098	7.6%
Coca-Cola FEMSA.....	—	2,804	2,804	9.1%
FEMSA Comercio ⁽³⁾	—	734	734	4.8%
FEMSA Empaques ⁽³⁾	1,087	416	1,503	5.7%
FEMSA Logística	—	76	76	6.7%
Total.....	1,134	7,081	8,215	7.8%

(1) Excluye cartas de crédito, giros bancarios y pagarés.

(2) Incluye la porción actual de 349 millones de pesos de deuda a largo plazo.

(3) Excluye la deuda intercompañía subordinada.

En términos generales, los convenios de los acuerdos crediticios 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 ni nosotros ni Emprex hemos prestado garantía respecto a algún compromiso de deuda de nuestras subtenedoras.

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

- FEMSA Cerveza: Al 31 de diciembre del 2001, la deuda total de FEMSA Cerveza ascendía a 3,098 millones de pesos, la cual incluía 47 millones de pesos en préstamos de capital de trabajo y de

contratación a corto plazo, en tres préstamos diferentes. Al 31 de diciembre del 2001, FEMSA Cerveza poseía aproximadamente 3,051 millones de pesos de deuda pendiente a largo plazo que incluía 242 millones de pesos de préstamo rotativo a mediano plazo, aproximadamente 1,065 millones de pesos en préstamos para el financiamiento de equipos, y 1,744 millones de dólares en una colocación privada a cinco años en pagarés garantizados, de la cual 367 millones de dólares vencen en septiembre de 2003 y 1,377 millones de pesos vencen en septiembre del 2004. Al 31 de diciembre del 2001, FEMSA Cerveza poseía líneas de crédito aprobadas en dólares que totalizan alrededor de 2,984 millones de pesos, de los cuales 2,754 millones estaban disponibles en esa fecha. El costo de deuda promedio de FEMSA Cerveza al 31 de diciembre del 2001 era de 7.6%, comparado con el 8.6% al 31 de diciembre del 2000, principalmente reflejando un descenso en la tasa LIBOR.

- Coca-Cola FEMSA: La política actual de financiamiento de Coca-Cola FEMSA consiste en depender fundamentalmente de los recursos generados internamente para financiar las operaciones existentes y las inversiones de capital relacionadas, al tiempo que acceder a los recursos externos para financiar la adquisición de nuevos territorios para embotelladoras. Al 31 de diciembre del 2001, la deuda total de Coca-Cola FEMSA ascendía a 2,804 millones de pesos a largo plazo. Esta deuda se relaciona principalmente con:
 - La adquisición de una participación del 51% de The Coca-Cola Company en el territorio de Buenos Aires, para la cual Coca-Cola FEMSA solicitó un préstamo de alrededor de 918 millones de pesos en una colocación privada a diez años en 1994; y
 - Un Bono Yankee (Yankee Bond) por 1,836 millones de pesos a diez años emitido en octubre de 1996, cuyo producto se utilizó para pagar la deuda a corto plazo contraída para incrementar la participación de Coca-Cola FEMSA en Coca-Cola FEMSA Buenos Aires al 75% y para financiar la compra de ciertos activos administrativos de una embotelladora argentina de Coca-Cola, SIRSA, incluido el inventario y la cesión de ciertos contratos comerciales.

Al 31 de diciembre del 2001, Coca-Cola FEMSA poseía líneas de crédito en dólares aprobadas por alrededor de 3,140 millones de pesos, que se hallaban completamente disponibles a esa fecha. El costo promedio de deuda de Coca-Cola FEMSA era del 9.10% al 31 de diciembre del 2001 y del 9.09% al 31 de diciembre del 2000.

- FEMSA Comercio: Al 31 de diciembre del 2001, la deuda total de FEMSA Comercio era de 734 millones de pesos, la totalidad de la cual consistía en un préstamo sindicado a largo plazo que vence en mayo del 2003. Al 31 de diciembre del 2001, FEMSA Comercio tenía líneas de crédito en dólares aprobadas por un total de 367 millones de pesos, disponibles en su totalidad en esa fecha. El costo promedio de la deuda de FEMSA Comercio era de 4.8% al 31 de diciembre del 2001, en comparación con 8.1% al 31 de diciembre del 2000.
- FEMSA Empaques: Al 31 de diciembre del 2001, la deuda total de FEMSA Empaques era de 1,503 millones de pesos, de los cuales 1,087 millones de pesos consisten en préstamos de intercambio comercial y capital en trabajo a corto plazo y los 416 millones de pesos restantes corresponden a la deuda a largo plazo. Al 31 de diciembre del 2001, las obligaciones a largo plazo de FEMSA Empaques ascendían a aproximadamente 141 millones de pesos conformada por acuerdos de créditos a largo plazo asumidos para la financiación de equipos y/o programas de financiamiento de exportaciones auspiciados por los gobiernos de los países de origen de dichos equipos y 275 millones de pesos de deuda a mediano plazo. Al 31 de diciembre del 2001, FEMSA Empaques poseía líneas de crédito aprobadas en dólares por un total de 1,652 millones de pesos, de los cuales 569 millones se hallaban disponibles a esa fecha. El costo promedio de la deuda de FEMSA Empaques era del 5.7% al 31 de diciembre del 2001 comparado con 8.1% al 31 de diciembre del 2000.
- FEMSA Logística. Al 31 de diciembre del 2001, FEMSA Logística tenía obligaciones totales por un valor de 76 millones de pesos en la forma de un préstamo hipotecario que vence en noviembre de 2007. El costo de la deuda de FEMSA Logística era del 6.8% al 31 de diciembre del 2001, comparado a 9.6% al 31 de diciembre del 2000.

Coberturas

Nuestras operaciones requieren la contratación o emisión de instrumentos financieros derivados que nos exponen 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.

En relación a nuestras actividades comerciales hemos entrado en contratos de precios de materias primas para cubrir nuestra exposición ante fluctuaciones en los precios y otros riesgos mercantiles. FEMSA Cerveza mantiene contratos en derivados para cubrir tasas de interés y los precios del gas natural

Adicionalmente, en 1998 establecimos un contrato derivado de opciones sobre la acción de FEMSA para cubrir el Plan de Incentivo para Ejecutivos (ver Capítulo 4. “Administración—Remuneración de los Consejeros y Ejecutivos”). Las opciones de este contrato vencen en el 2002 como se detalla en la siguiente tabla. El valor de mercado, nos es proporcionado por fuentes externas que son nuestras contrapartes en los contratos.

	Valor de Mercado de los Contratos a Fin de Año				
	Millones de Pesos constantes				
	Vence menos de 1 año	Vence 1 - 3 años	Vence 4 - 5 años	Vence en más de 5 años	Valor de Mercado total
Precios cotizados por fuentes externas	19	1			20

Creemos que nuestras fuentes de liquidez al 31 de diciembre del 2001 eran adecuadas para la conducción de negocios de nuestras compañías subsidiarias y que tendremos fondos suficientes para cubrir las erogaciones esperadas en el 2002.

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 componentes más sobresalientes de nuestros programas de inversión son: equipo, inversiones en el mercado y expansión de la capacidad productiva y de la red de distribución en FEMSA Cerveza y en Coca-Cola FEMSA; construcción de nuevas tiendas Oxxo; y mantenimiento de plantas en FEMSA Empaques.

Presupuesto de Inversiones de Capital Estimado para 2002

Esperamos continuar invirtiendo sumas significativas en la expansión y modernización de nuestras plantas de producción y distribución. Como parte de nuestra nueva estrategia de mercado para FEMSA Cerveza, esperamos continuar dedicando un monto significativo de recursos a inversiones orientadas al desarrollo del mercado, procurando la distribución eficiente del dinero en programas de alto impacto para la activación del consumidor. Además, esperamos que una parte significativa de nuestro presupuesto de inversiones para el 2002 sea destinada a la modernización y reemplazo de equipos de fabricación.

Nuestro presupuesto de erogaciones de capital para el 2002 asciende aproximadamente a 5,515 millones de pesos (\$580 millones de dólares). El siguiente análisis se basa en los presupuestos del año 2002 preparados por cada una de nuestras compañías subtenedoras. Las cifras mencionadas para nuestras subtenedoras son inferiores a la cifra total prevista para nosotros, dado que los montos para las subsidiarias excluyen ciertos gastos diversos. El presupuesto de inversión para el 2002 está sujeto a cambios en base a las condiciones del mercado, los resultados de las operaciones y los recursos financieros disponibles de las subsidiarias.

El presupuesto de inversión de FEMSA Cerveza para el 2002 se estima en aproximadamente 3,610 millones de pesos. De este monto, FEMSA Cerveza espera invertir aproximadamente 880 millones de pesos en sus plantas de manufactura, con la siguiente distribución:

- 30% en expansiones marginales de la capacidad de algunas de las cervecerías;
- 40% en modernización de equipos; y
- 30% en inversiones vinculadas con las operaciones.

Además, se espera reservar un monto extra de 162 millones de pesos para la modernización del equipo de tecnología informática y la continuación del sistema de *Enterprise Resource Planning*.

FEMSA Cerveza estima que sus inversiones relacionadas con la implementación de su estrategia comercial ascenderán a 2,568 millones de pesos en el 2002, lo que representa un incremento del 5% respecto al monto del año pasado. FEMSA Cerveza procura continuar invirtiendo en actividades comerciales y relacionadas con el mercado, incluidas, entre otras, inversiones en los servicios a comercios detallistas, adquisición de distribuidores terceros, programas de posicionamiento de las marcas, patrocinio de eventos deportivos, materiales de punto de venta, equipo para el programa de preventa y la colocación a nivel nacional de equipos de refrigeración. En apoyo a su estrategia de mercadotecnia, FEMSA Cerveza espera invertir 7% de su presupuesto destinado al mercado en activos de distribución, particularmente en vehículos nuevos y de reemplazo para la flota de distribución detallista o secundaria.

El plan estratégico de Coca-Cola FEMSA para el 2002 apunta a una inversión de aproximadamente 855 millones de pesos para el 2002 (incluye inversiones en botellas y cajas y cargos diferidos). Las inversiones proyectadas por Coca-Cola FEMSA incluyen:

- reemplazo de vehículos de distribución y expansión de la flotilla;
- inversiones de mercado, tales como colocación de equipo de refrigeración, maquinas de “vending” y fuentes de refresco post-mix en el mercado;
- reemplazo y renovación de equipo de manufactura en las plantas;
- compras de botellas retornables y ajustes a las líneas de producción en Argentina para acoplarse a las presentaciones retornables; e
- inversiones en sistemas de información

Coca-Cola FEMSA considera que los fondos generados internamente y los préstamos de fuentes externas, si fuera necesario, serán suficientes para satisfacer los proyectos de inversión y los requerimientos de capital en trabajo de Coca-Cola FEMSA para el 2002. Sin embargo, Coca-Cola FEMSA puede buscar un financiamiento de la deuda en los mercados de capital internacionales en relación con una posible adquisición de algunas operaciones de embotellado de Coca-Cola. El presupuesto de inversión de Coca-Cola FEMSA está sujeto a cambios en base a las condiciones del mercado, los resultados de las operaciones y los recursos financieros disponibles.

Las inversiones de FEMSA Comercio para el año 2002 se estiman en aproximadamente 670 millones de pesos, de los cuales 480 millones de pesos están destinados a la apertura de alrededor de 280 nuevas tiendas Oxxo y la remodelación de muchas tiendas existentes, 110 millones de pesos para la apertura de 20 nuevas tiendas Bara, y 80 millones de pesos destinados a la reinversión básica en sistemas de tecnología de informática y del sistema de *ERP*.

El presupuesto de inversión de FEMSA Empaques para el año 2002 se estima en aproximadamente 285 millones de pesos, que se invertirá en el reemplazo y mejoramiento de los activos fijos. Las inversiones principales se desglosan de la siguiente manera: 80 millones de pesos para plantas de producción de latas de bebida; 20 millones de pesos para las líneas de producción de hermetapas; y 160 millones de pesos para el mantenimiento del equipo de formación de botellas de vidrio en Sivesa.

Las inversiones de Logística en equipos de transporte y centros de mantenimiento en el año 2002 se estiman aproximadamente en 95 millones de pesos.

Plan para la Venta de Ciertos Activos Fijos

Hemos aprobado un programa para la venta de ciertos activos fijos que no se consideran estratégicos para la futura operación de las subsidiarias o que se encontraban en desuso. Estos activos se venderán tan pronto se negocie a un precio de venta aceptable.

Para FEMSA Cerveza estos activos consisten principalmente en propiedades que se habían adquirido en el transcurso de los años. La mayoría consiste en lotes adyacentes a las actuales plantas de producción y centros de distribución de FEMSA Cerveza.

Desde 1998, Coca-Cola FEMSA ha cerrado algunas plantas de producción como parte del programa de racionalización de la capacidad productiva como consecuencia del cambio en la mezcla de productos hacia las presentaciones no retornables de PET. Parte del equipo de producción de estas plantas se ha reinstalado en otras plantas de Coca-Cola FEMSA y el remanente fue dado de baja. Se incluyeron en el plan de disposición de nuestros activos fijos las propiedades y los edificios de las plantas cerradas.

En 1994 FEMSA identificó ciertos activos de bienes raíces que había adquirido de las subsidiarias, principalmente de FEMSA Cerveza antes de su asociación con Labatt, para ser vendidos.

Los valores de los activos fijos mencionados fueron ajustados a sus valores de realización estimados, y no han sido reexpresados desde la fecha en que se decidió disponer de ellos. Cualquier activo fijo registrado a su valor de realización estimado y no declarado a los efectos de la inflación, se considera un activo monetario sobre el cual debe computarse una pérdida por la posición monetaria y registrarse en los resultados de las operaciones.

Hemos emprendido una activa búsqueda de compradores para los activos mencionados y hemos recibido varias ofertas. Se han vendido algunos lotes de tierra mencionadas, mientras que compañías afiliadas alquilan otros lotes. La venta de estos activos no ha procedido de manera más rápida debido al mercado deprimido de bienes raíces en México Hemos decidido esperar hasta que mejoren las condiciones económicas para concertar estas ventas.

<i>En Millones de Pesos</i>	Al 31 de diciembre de	
	2001	2000
FEMSA Cerveza.....	Ps. 287	Ps. 293
Coca-Cola FEMSA.....	25	21
FEMSA Empaques	31	39
Emprex	333	296
Total	Ps. 676	Ps. 649

No esperamos que la disposición de dichos activos tenga un impacto material en los resultados de las operaciones, futuras erogaciones de capital o futuros flujos de caja.

CAPÍTULO 4. ADMINISTRACIÓN

Consejeros

El Consejo de Administración está a cargo de la dirección de nuestros negocios (el “Consejo de Administración”). Nuestros estatutos sociales establecen que el Consejo de Administración se compondrá del número de 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. Desde el 11 de mayo de 1998, nuestro Consejo de Administración se compone de 18 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. Consulte la sección de “—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. Ver Capítulo 2. “La Compañía—Antecedentes”.

Consejo de Administración de FEMSA

Consejeros de la Serie “B”

Eugenio Garza Lagüera	Nacido:	Diciembre de 1923
<i>Consejero y Presidente Honorario</i>	Elegido por primera vez:	1960
<i>Vitalicio del Consejo</i>		
	Duración en el cargo hasta:	2003
	Otros cargos de Consejero:	Asesor Regional del Banco de México, Miembro del Comité Ejecutivo de National Endowment for Culture and the Arts. 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 la FEMSA en 1946 y trabajó en el departamento de investigaciones de Cervecería Cuauhtémoc. El Sr. Garza Lagüera posee títulos en Ingeniería química de la Universidad de Texas y en Administración de negocios de ITESM.
	Experiencia adicional:	El Sr. Garza Lagüera posee títulos en Ingeniería Química de la Universidad de Texas y en Administración de negocios de ITESM.
	Consejero suplente:	Eva Garza Gonda de Fernández ⁽³⁾⁽⁸⁾

José Antonio Fernández ⁽¹⁾	Nacido:	Febrero de 1954
<i>Consejero y Presidente del</i>	Elegido por primera vez:	2001
<i>Consejo de Administración</i>	(Presidente del Consejo):	
	Elegido por primera vez:	1984
	(Consejero):	
	Duración en el cargo	

hasta: 2003
 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. y de Grupo Industrial Bimbo, S.A. de C.V., Grupo Industrial Saltillo, S.A. de C.V. (“Grupo Bimbo”).
 Experiencia profesional: Se unió al departamento de planificación estratégico de FEMSA en 1987. Ocupó posiciones gerenciales en la división comercial de FEMSA Cerveza y en OXXO. Fue nombrado nuestro Director General en 1995.
 Experiencia adicional: El Sr. Fernández tiene un título en Ingeniería Industrial y un MBA de ITESM
 Consejero suplente: Federico Reyes

Juan Carlos Braniff ⁽¹⁾
Consejero

Nacido: Abril de 1957
 Elegido por primera vez: 1987
 Duración en el cargo hasta: 2003
 Ocupación principal: Vicepresidente del Consejo de Administración de BBVA Bancomer, S.A. de C.V.
 Otros cargos de Consejero: Miembro del Consejo de Administración de El Paso Energy Corp., Maizoro, S.A. de C.V. y Coca-Cola FEMSA, S.A. de C.V.
 Experiencia profesional: Posee experiencia ejecutiva en servicios financieros como inversiones de capital y patrimoniales, banca hipotecaria, banca comercial, banca internacional y banca electrónica.
 Experiencia adicional: El Sr. Braniff es graduado en Diseño Industrial de la Universidad Autónoma de México Atzacapotzalco.
 Consejero suplente: Carlos Salazar

José Calderón
Consejero

Nacido: Septiembre de 1931
 Elegido por primera vez: 1955
 Duración en el cargo hasta: 2003
 Ocupación principal: Presidente del Consejo de Administración de Inversiones de Franca, S.A. de C.V.
 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”) y Vicepresidente de los Consejos de Administración de la Cruz Roja Mexicana.
 Experiencia profesional: El Sr. Calderón es graduado en Administración de empresas de ITESM.
 Consejero suplente: Francisco J. Calderón⁽⁴⁾

Consuelo Garza de Garza⁽²⁾ <i>Consejero</i>	Nacida: Octubre de 1930 Elegida por primera vez: 1995 Duración en el cargo hasta: 2003 Experiencia profesional: Fundadora y Ex Presidente de la Asociación Nacional Pro-Superación Personal, A.C. (ANSPAC - una organización sin fines de lucro) Otros cargos de Consejero: Miembro de los Consejos de Administración de ITESM y de Estudio e Investigación Superior, A.C. Consejero suplente: Alfonso Garza Jr.⁽⁶⁾
Max Michel Suberville <i>Consejero</i>	Nacido: Julio de 1932 Elegido por primera vez: 1985 Duración en el cargo hasta: 2003 Ocupación principal: Presidente del Consejo de Administración de El Puerto de Liverpool, S.A. de C.V. 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. Otra experiencia: El Sr. Michel es graduado de The Massachusetts Institute of Technology y completó estudios de postgrado en la Universidad de Harvard. Consejero suplente: Max Michel González.⁽⁷⁾
Alberto Baillères <i>Consejero</i>	Nacido: Agosto de 1931 Elegido por primera vez: 1995 Duración en el cargo hasta: 2003 Ocupación principal: Presidente Ejecutivo, Industrias Peñoles, S.A. de C.V. y Grupo Nacional Provincial, S.A. 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 Desc, S.A. de C.V. Experiencia adicional: El Sr. Baillères 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: 2003 Ocupación principal: Abogado independiente Otros cargos de: Miembro del Consejo de Administración de BBVA

	Consejero:	Bancomer, S.A. de C.V.
	Experiencia profesional:	Ha ocupado importantes puestos en el servicio público del Estado de Nuevo León, incluido el de Tesorero General de 1961a 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.
	Experiencia adicional:	El Sr. Elizondo es graduado en derecho de la Universidad Autónoma de Nuevo León ("UANL").
	Consejero suplente:	Eduardo Padilla Silva
Ricardo Guajardo Touché <i>Consejero</i>	Nacido:	Mayo de 1948
	Elegido por primera vez:	1988
	Duración en el cargo hasta:	2003
	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., Transportación Marítima Mexicana, S.A. de C.V., Grupo Alfa, Aeropuertos del Sureste, S.A. de C.V. e ITESM.
	Experiencia profesional:	Se ha desempeñado en distintos puestos gerenciales y director ejecutivo en las divisiones financieras del Grupo AXA y el Valores de Monterrey, S.A. de C.V. (VAMSA).
	Experiencia adicional:	El Sr. Guajardo es graduado en Ingeniería Electrónica de ITESM y de la Universidad de Wisconsin y posee un Masters de UC Berkeley.
	Consejero suplente:	Alfredo Martínez Urdal
Alfredo Livas <i>Consejero y Secretario</i>	Nacido:	Julio de 1951
	Elegido por primera vez:	1995
	Duración en el cargo hasta:	2003
	Ocupación principal:	Presidente de Praxis Financiera, S.C.
	Otros cargos de Consejero:	Miembro del Consejo de Administración de Coca-Cola FEMSA, S.A. de C.V., Grupo Canadá, S.A. de C.V. y Grupo Jomar, S.A. de C.V.
	Experiencia profesional:	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.
	Experiencia adicional:	El Sr. Livas es graduado en economía de UANL y tiene un título de MBA y de Masters en Economía de la Universidad de Texas.
	Consejero Suplente y Secretario Suplente:	Carlos Aldrete
Roberto Servitje	Nacido:	Enero de 1928

<i>Consejero</i>	Elegido por primera vez:	1995
	Duración en el cargo hasta:	2003
	Ocupación principal:	Presidente del Consejo de Administración de Grupo Bimbo.
	Otros cargos de Consejero:	Miembro del Consejo de Administración de Daimler Chrysler de México, S.A.
	Experiencia profesional:	Miembro Fundador del Grupo Bimbo. Se ha desempeñado como director administrativo en varias plantas de producción de dicha empresa.
	Experiencia adicional:	El Sr. Servitje tiene título de PMD de la Universidad de Harvard.
	Consejero suplente:	Paulina Garza Gonda de Marroquín ⁽³⁾
Carlos Salguero <i>Consejero</i>	Nacido:	Octubre de 1929
	Elegido por primera vez:	1998
	Duración en el cargo hasta:	2003
	Experiencia profesional:	Ex vicepresidente ejecutivo de Phillip Morris International.
	Otros cargos de Consejero:	Ex Miembro del Consejo de Administración de Tabacalera Mexicana, S.A. de C.V., Tabacalera Costarricense, S.A., Tabacalera Centroamericana, S.A. y muchas otras empresas de América Central y de América Latina.
	Experiencia adicional:	El Sr. Salguero es graduado de la Facultad de Ciencias Económicas de Colombia, 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 in 1995
	Consejero suplente:	Fernando Elizondo
Luis Téllez <i>Consejero</i>	Nacido:	Octubre de 1958
	Elegido por primera vez:	2001
	Duración en el cargo hasta:	2003
	Ocupación principal:	Vicepresidente Ejecutivo del Grupo DESC, S.A. de C.V.
	Otros cargos de Consejero:	Miembro del Consejo de Administración del Grupo México, S.A. de C.V. y de Casa de Bolsa Monex, S.A. de C.V., Miembro del Consejo de Administración de Review of Kissinger-McLarty.
	Experiencia profesional:	Secretario de Energía de México de 1997 a 2000 y Jefe de Gabinete del Presidente de México de 1996 a 1997.
	Experiencia adicional:	El Sr. Téllez es graduado en Economía de ITAM y de Doctor en Economía de MIT
	Consejero suplente:	Arturo Estrada Treanor

Bárbara Garza Gonda de Braniff⁽³⁾
Consejero

Nacida: Diciembre de 1959
 Elegida por primera vez: 2002
 Duración en el cargo hasta: 2003
 Ocupación principal: Presidenta de Fundación Cultural Bancomer.
 Otros cargos de Consejero: Miembro del Consejo de Administración de BBVA Bancomer, S.A. de C.V. y Consejero suplente de Coca-Cola FEMSA.
 Experiencia profesional: Trabajó en Bancomer S.A., Citibank S.A., y Banca Serfin S.A.
 Experiencia adicional: Tiene título de Administración de Empresas y un MBA de ITESM.
 Consejera suplente: Mariana Garza Gonda de Treviño⁽³⁾

Alexis E. Rovzar
Consejero

Nacido: Julio de 1951
 Elegido por primera vez: 1989
 Duración en el cargo hasta: 2003
 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, BankOne (Mexico), S.A. y Royal & Sunalliance Seguros (Mexico), S.A. de C.V.
 Experiencia profesional: Participó en varias transacciones comerciales internacionales, como empresas conjuntas, swaps de deuda a capital, y muchos otros proyectos financieros.
 Experiencia adicional: El Sr. Rovzar es graduado en Derecho de la Universidad Nacional Autónoma de México.
 Consejero suplente: Javier L. Barragán

Helmut Paul
Consejero

Nacido: Marzo de 1940
 Elegido por primera vez: 1988
 Duración en el cargo hasta: 2003
 Ocupación principal: Propietario de H. Paul & Company LLC, un 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), Torrer Fund/HSBC Argentina (comité de inversiones) y LP Inversiones Brazil (comité asesor).
 Experiencia profesional: Ha desempeñado varios cargos gerenciales en IFC, siendo especialmente responsable de las inversiones latinoamericanas y del Caribe.
 Experiencia adicional: El Sr. Paul tiene un MBA de la Universidad de Hamburgo.
 Consejero suplente: Sergio Deschamps

Lorenzo H. Zambrano <i>Consejero</i>	Nacido:	Marzo de 1944
	Elegido por primera vez:	1995
	Duración en el cargo hasta:	2003
	Ocupación principal	Presidente y Director General de Cemex S.A. de C.V.
	Otros cargos de Consejero:	Miembro del Consejo de Administración de Empresas ICA, S.A. de C.V., Grupo Alfa (Comité de Recursos Humanos), Vitro, S.A. de C.V. (Presidente del Comité de Compensaciones), Televisa, S.A. de C.V., Miembro del Comité Ejecutivo de Banamex y Miembro de la Junta Asesora de Salomon Smith Barney International.
	Experiencia adicional:	El Sr. Zambrano se graduó de ingeniería mecánica y de administración de ITESM y posee un MBA de la Universidad de Stanford.
	Consejero suplente:	Othón Páez ⁽⁵⁾
Robert E. Denham <i>Consejero</i>	Nacido:	Agosto de 1945
	Elegido por primera vez:	2001
	Duración en el cargo hasta:	2003
	Ocupación principal	Socio de Munger, Tolles & Olson LLP
	Otros cargos de Consejero:	Miembro de los Consejos de Administración de Wesco Financial Corporation, US Trust Corporation y US Trust Company of New York 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.
	Experiencia adicional:	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:	Lorenzo Garza ⁽⁵⁾

- (1) Yerno de Eugenio Garza Lagüera.
(2) Hermana de Eugenio Garza Lagüera.
(3) Hija de Eugenio Garza Lagüera.
(4) Hijo de José Calderón Sr.
(5) Prima de Eugenio Garza Lagüera.
(6) Esposo de Consuelo Garza de Garza.
(7) Hijo de Max Michel Suberville.
(8) Esposa de José Antonio Fernández.

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 periodicos 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 José Manuel Canal Hernando, nombrado en 1984. El Comisario Suplente actual es Ernesto González .

Ejecutivos

El nombre y puesto de nuestros actuales funcionarios ejecutivos y los de sus subsidiarias principales, sus fechas de nacimiento e información relacionada con su experiencia 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

Federico Reyes
*Vicepresidente Ejecutivo de
Planeación y Finanzas*

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., Presidente del Consejo de Administración de Fianzas Monterrey S.A., Miembro del Consejo de Administración de la Universidad de Monterrey.
Experiencia profesional en FEMSA: Director de Desarrollo Corporativo, 1992
Otra experiencia profesional: 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
*Vicepresidente Ejecutivo de
Auditoría Interna*

Nacido: Abril de 1951
Se unió a FEMSA en: 1973
Nombrado para el puesto actual: 2001
Experiencia profesional dentro de FEMSA: Ocupó varios cargos gerenciales en FEMSA, incluyendo Director de Finanzas de FEMSA Cerveza y Director de Planeación y Desarrollo Corporativo de FEMSA.
Experiencia adicional: Tiene un título de Contador Público de la UANL y estudios de posgrado en Administración de Empresas de IPADE.

Ricardo González <i>Vicepresidente Ejecutivo de Recursos Humanos</i>	Nacido:	Agosto de 1955
	Se unió a FEMSA en:	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:	Agosto de 1956
	Se unió a FEMSA en:	1979
	Nombrado para el puesto actual:	1996
	Otros cargos de Consejero:	Secretario Suplente del Consejo de Administración de FEMSA, Secretario del Consejo de Administración de todas las subsidiarias de FEMSA.
	Experiencia profesional dentro de FEMSA:	Amplia experiencia en transacciones internacionales comerciales y financieras, reestructuración de deudas y derecho corporativo.
	Experiencia adicional:	El Sr. Aldrete se graduó en derecho en la UANL y posee un Masters en Derecho Comparado de la Facultad de Derecho de la Universidad de Illinois.
Rosa María Hinojosa <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.
	Experiencia adicional:	Tiene un título de Contador Público de ITESM, concluyó estudios de posgrado en IPADE y ha participado en varios programas de posgrado de administración de empresas.
FEMSA Cerveza		
Alfredo Martínez-Urdal <i>Director General</i>	Nacido:	Septiembre de 1931
	Se unió a FEMSA en:	1993
	Nombrado para el cargo actual en:	2000
	Otros cargos de Consejero:	Miembro del Consejo de Administración de

	Experiencia profesional dentro de FEMSA:	Coca-Cola FEMSA y BBVA Bancomer, S.A. de C.V. Fue Director General de de Coca-Cola FEMSA.
	Otra experiencia profesional:	El Sr. Martinez-Urdal se graduó en economía en la Western Reserve University, es graduado en derecho en la Universidad de México y también tiene estudios de posgrado en la Harvard Business School. Se ha desempeñado como CEO en muchas empresas y bancos destacados de México, incluidos Ponderosa Industrial Accel, Grupo Chihuahua, Multibanco Comermex, Celulosas de Chihuahua y Banco Comercial Mexicano.
Sergio Sáenz <i>Director de Finanzas y Administración</i>	Nacido:	Septiembre de 1950
	Se unió a FEMSA en:	1999
	Nombrado para el puesto actual:	1999
	Experiencia profesional dentro de FEMSA:	Desempeñó una posición gerencial en el departamento de planeación estratégica en 1984.
	Otra experiencia profesional:	Ha desarrollado 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.
Coca-Cola FEMSA Carlos Salazar <i>Director General</i>	Nacido:	Abril de 1951
	Se unió a FEMSA en:	1973
	Nombrado para el cargo actual:	2000
	Otros cargos de Consejero:	Miembro de los Consejos Revisores de BBVA Bancomer, S.A., Escuela de Graduados en Administración del ITESM, Operadora Merco, S.A. de C.V., Cintermex y Apex.
	Experiencia profesional dentro de FEMSA:	Desempeñó posiciones gerenciales en varias unidades comerciales de FEMSA, incluidas Grafo Regia, Plásticos Técnicos Mexicanos, Planeación Comercial en la Compañía y Director General de FEMSA Cerveza.
	Experiencia adicional:	El Sr. Salazar posee licenciatura en economía de ITESM, además de haber realizado estudios de postgrado en Desarrollo Económico en Italia. Tiene también un MBA.
Héctor Treviño <i>Director de Finanzas y Administración</i>	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

Experiencia adicional:	financiera, planeación estratégica y desarrollo corporativo. El Sr. Treviño se graduó de ingeniero químico y posee un MBA de la Facultad Wharton de la Universidad de Pennsylvania.
------------------------	--

División de Empresas Estratégicas

Eduardo Padilla

Director General

Nació:	Enero de 1955
Se unió a FEMSA en:	1997
Nombrado para el puesto actual:	2000
Experiencia profesional dentro de FEMSA:	Director de Planeación y Control de FEMSA.
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 operativo, planificación estratégica y reestructuración financiera.
Experiencia adicional:	El Sr. Padilla es ingeniero mecánico graduado de ITESM y posee un MBA de la Universidad Cornell.

Arturo Guerrero

*Director de Finanzas y
Administración*

Nació:	Marzo de 1949
Se unió a FEMSA en:	1979
Nombrado para el puesto actual:	1991
Experiencia profesional dentro de la Compañía:	Desempeñó posiciones gerenciales en las áreas de finanzas, auditoría, gerencia general y fiscal, todo dentro de FEMSA Empaques.
Experiencia adicional:	El Sr. Guerrero es Contador Público graduado de UANL y posee una maestría en Administración de la Universidad Regiomontana.

José González Ornelas

Director General

Véase “—Funcionarios Ejecutivos” arriba
Nombrado para el puesto actual 1998

Remuneración de los Consejeros y Ejecutivos

Para los años finalizados el 31 de diciembre del 2001 y 2000, la remuneración nominal total pagada a nuestros Consejeros fue de 2.931 millones y 3.697 millones de pesos, respectivamente.

Para los años finalizados el 31 de diciembre del 2001 y 2000, la remuneración nominal total pagada a los ejecutivos de FEMSA (un total de 128 ejecutivos incluyendo los de nuestras Compañías Subtenedoras) fue de aproximadamente 535 millones y 571 millones de pesos, respectivamente. 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.

Programa de Incentivos a Ejecutivos

En 1997, nosotros y ciertas de nuestras subsidiarias comenzaron un programa de incentivos para los ejecutivos, mediante el cual se otorgaba una opción pagadera en efectivo por única vez a ciertos ejecutivos (el “Programa de Incentivos para Ejecutivos”). De acuerdo con los términos del Programa de Incentivos para Ejecutivos, los participantes tendrán derecho en el quinto año del programa a una bonificación especial en efectivo en base al aumento en términos reales, durante los cinco años anteriores, del valor de mercado de las Unidades BD, o, en el caso de los ejecutivos de Coca-Cola FEMSA, en partes iguales en el valor de mercado de las Unidades BD y las Acciones de Serie L de Coca-Cola FEMSA, siempre y cuando no se haga ningún pago a menos que ese valor de mercado se haya duplicado en términos reales. El Programa de Incentivos para Ejecutivos es administrado por un fideicomiso, en beneficio de los ejecutivos participantes. En marzo del 2002 se modificaron ciertos términos del Programa de Incentivos a Ejecutivos para extender por un año la duración del programa. Como resultado, el periodo de cinco años empleado para determinar si se distribuirá la bonificación especial entre los funcionarios ejecutivos participantes será de marzo de 1998 a marzo del 2003. Hemos cubierto hasta octubre del 2002 nuestras obligaciones bajo el Programa de Incentivos a Ejecutivos invirtiendo en Morgan Guaranty Trust Company of New York en opciones liquidables ligadas a unidades BD.

Plan de Incentivo de Acciones

En 1998, nosotros, junto con nuestras subsidiarias, comenzamos 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, ciertos ejecutivos podrán ser seleccionados para recibir un bono especial en efectivo (un “Bono Especial”), la cual se usará para obtener un Asignación de Acciones (según se define a continuación) o un Derecho a Opción (según se define a continuación). Nuestro Director General y el director de la respectiva subsidiaria nombrarán a los ejecutivos que participarán cada año en el Plan de Incentivo de Acciones y determinarán el monto del Bono Especial para dicho año, en base al nivel de responsabilidad y los logros corporativos alcanzados por el ejecutivo en el año anterior.

La Asignación de Acciones y los Derechos de Opción son administrados por ciertos fideicomisos en beneficio de los ejecutivos seleccionados. Cada año se forma un nuevo fideicomiso administrativo para administrar la Asignación de Acciones y los Derechos de Opción adquiridos en ese año en particular. De acuerdo con el Plan de Incentivo de Acciones, cada vez que se asigne un Bono Especial a un ejecutivo, éste deberá aportar el bono especial recibida al Fideicomiso Administrativo a cambio de una Asignación de Acciones o un Derecho de Opción, según lo determinemos anualmente. Cada fideicomiso administrativo 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 Administrativo 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 cada 28 de febrero en los próximos cinco años a partir de la fecha de recepción 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 Subsidio de Acciones.

El Derecho de Opción es una opción adquirida por el Fideicomiso Administrativo en el mercado abierto, con el Bono Especial aportado por cada ejecutivo, que da derecho al ejecutivo participante a optar por (a) adquirir cierto número de Unidades BD, o, en el caso de ejecutivos de Coca-Cola FEMSA, un cierto número de Unidades BD o Acciones de Serie L de Coca-Cola FEMSA, al precio de ejercicio especificado en la opción, o bien (b) recibir un pago en efectivo equivalente al monto del aumento del valor de mercado de dicho número de Unidades BD de FEMSA y, en su caso, Acciones de Serie L de Coca-Cola FEMSA, comparado con el precio de ejercicio especificado en la opción. De acuerdo con el Plan de Incentivo de Acciones, los Derechos de Opción se ejercitarán

cada 28 de febrero y 31 de agosto en los cinco años siguientes a partir de la fecha en que fueron concedidos, a una tasa anual equivalente hasta el 20% del número total de Unidades BD de FEMSA BD y Acciones de Serie L de Coca-Cola FEMSA, cubierto por dicho Derecho de Opción. Si un Derecho de Opción no se ejercita plenamente durante un cierto año, la parte remanente puede ejercitarse al año siguiente, en las fechas especificadas. Si al vencimiento de un Derecho de Opción, existe un remanente de Unidades BD o Acciones de Serie L de Coca-Cola FEMSA sobre el cual no se ejercitó ningún derecho, la parte remanente se ejercitará automáticamente según se especifica en el punto (b) y se hará un pago en efectivo al ejecutivo.

A la fecha de este Informe Anual, tres Fideicomisos Administrativos a cargo del Plan de Incentivo de Acciones mantienen 6,300,897 Unidades BD y 1,781,934 Acciones de Serie L de Coca-Cola FEMSA, cada una representando 0.59% y 0.13% del número total de acciones en circulación de FEMSA y de Coca-Cola FEMSA, respectivamente.

Prácticas Corporativas del Consejo de Administración

Nuestros estatutos estipulan que el Consejo de Administración se reúne por lo menos una vez cada trimestre, para discutir nuestros resultados operativos y el progreso en la procuración 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 apoyada 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:

- 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 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: Roberto Servitje, Max Michel Suberville, Carlos Salguero y Lorenzo H. Zambrano. Ricardo González es el secretario designado de este comité.
- 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, José Calderón, Arturo Fernández, Eduardo A. Elizondo y Helmut Paul. José González fue designado secretario del Comité de Auditoría.
- 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: Juan Carlos Braniff Hierro, Alfredo Livas, Ricardo Guajardo Touché, Luis Téllez y Robert Denham. 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 de 1999, 31 de diciembre del 2000 y 31 de diciembre del 2001:

Empleados de FEMSA Para los años finalizados al 31 de diciembre del 1999, 2000 y 2001

Año Empleador	<u>1999</u>		<u>2000</u>		<u>2001⁽¹⁾</u>		<u>Total Empleados</u>
	Empleados no sindicalizados	Empleados sindicalizados	Empleados no sindicalizados	Empleados sindicalizados	Empleados no sindicalizados	Empleados sindicalizados	
FEMSA Cerveza	7,924	8,125	8,943	8,270	8,869	7,107	15,976
Coca-Cola FEMSA	5,819	9,034	5,833	8,614	5,504	9,038	14,542
México	5,082	7,387	5,146	7,070	4,905	7,493	12,398
Buenos Aires.....	737	1,647	687	1,544	599	1,545	2,144
FEMSA Comercio ⁽²⁾	1,461	1,324	1,795	1,694	2,073	2,247	4,320
FEMSA Empaques	1,566	3,278	1,501	2,948	1,335	2,891	4,226
FEMSA Franquicias	—	—	—	—	28	9	37
Logística CCM.....	293	914	292	859	282	863	1,145
FEMSA Logística	119	233	194	392	223	467	690
DCF.....	47	621	34	614	0	0	0
FEMSA Servicios	298	0	307	0	277	0	277
Otros ⁽³⁾	311	0	304	0	387	0	387
Total.....	<u>17,838</u>	<u>23,529</u>	<u>19,203</u>	<u>23,391</u>	<u>18,878</u>	<u>22,622</u>	<u>41,500</u>

⁽¹⁾ Al 31 de diciembre del 2001, la Compañía empleaba un total de 504 empleados temporales.

⁽²⁾ Los números para FEMSA Comercio no incluyen empleados de tienda que no sean de nivel gerencial, que están empleados directamente por cada tienda individual.

⁽³⁾ Incluye personal en establecimientos secundarios, tales como la Sociedad Cuauhtémoc y Famosa A.C. ("Sociedad Cuauhtémoc y Famosa"), una organización sin fines de lucro patrocinada por FEMSA, y áreas otras corporativas.

Al 31 de diciembre del 2001, nuestras subsidiarias habían celebrado un 270 contratos colectivos o convenios similares con el personal empleado en nuestras operaciones. 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. En Buenos Aires, el contrato colectivo de trabajo es negociado entre la cámara Argentina de la Industria de Bebidas Sin Alcohol en representación de los productores de bebidas, y la Federación Argentina de Trabajadores de Aguas Gaseosas en representación de los trabajos de la industria refresquera. El gobierno argentino no participa en estas negociaciones.

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 2001**

<i>Compañía subtenedora</i>	Contratos Colectivos de Trabajo	Sindicatos
FEMSA Cerveza.....	125	30
Coca-Cola FEMSA ⁽¹⁾	40	7
FEMSA Comercio ⁽²⁾	64	12
FEMSA Empaques.....	18	8
Logística.....	23	2
Total	<u>270</u>	<u>59</u>

⁽¹⁾ Incluye el contrato colectivo de trabajo de Coca-Cola FEMSA Buenos Aires con un sindicato argentino.

⁽²⁾ Incluye empleados sindicalizados de Oxxo Express. 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 cubre 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 30 de abril del 2002. 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 total.

Titularidad del Capital Accionario al 30 de abril del 2002

	<u>Acciones Serie B⁽¹⁾</u>		<u>Acciones Serie D-B⁽²⁾</u>		<u>Acciones Serie D-L⁽³⁾</u>		<u>Total de acciones ordinarias de FEMSA</u>
	<u>Cantidad de acciones en propiedad</u>	<u>Porcentaje de la clase</u>	<u>Cantidad de acciones en propiedad</u>	<u>Porcentaje de la clase</u>	<u>Cantidad de acciones en propiedad</u>	<u>Porcentaje de la clase</u>	
<u>Accionista</u>							
Comité Técnico y Fideicomiso							
Participantes en virtud del	1,493,648,07	54.6%	40,627,710	3.2%	40,627,710	3.2%	29.7%
Fideicomiso de Voto ⁽⁴⁾	0						
Capital International Inc. ⁽⁵⁾	95,857,320	3.5%	191,714,640	15.0%	191,714,640	15.0%	9.0%

⁽¹⁾ Al 30 de abril del 2002, había 2,737,740,090 acciones Clase B en circulación.

⁽²⁾ Al 30 de abril del 2002, había 1,279,785,180 acciones Clase D-B en circulación.

⁽³⁾ Al 30 de abril del 2002, había 1,279,785,180 acciones Clase D-L en circulación.

⁽⁴⁾ 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 a los 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. Al 20 de abril del 2002, los participantes del fideicomiso bajo el Fideicomiso de Voto (Fideicomiso Irrevocable No. F/29487-6 establecido en Bancomer, S.A., como Fideicomisario), incluyen a: Max Michel Suberville, Eugenio Garza Lagüera, Paulina Garza Gonda de Marroquín, Bárbara Garza Gonda de Braniff, Mariana Garza Gonda de Treviño Bryan, Eva Gonda de Garza, José Antonio Fernández Carbajal, Eva Garza Gonda de Fernández, Juan Carlos Braniff Hierro, Consuelo Garza Lagüera de Garza, Alfonso Garza Garza, Patricio Garza Garza, Juan Carlos Garza Garza, Eduardo Garza Garza, Eugenio Garza Garza, Alberto Baillères, María Teresa G. de Baillères, Inversiones Bursátiles Industriales, S.A. de C.V., Corbal, S.A. de C.V., Magdalena M. de David, Alepage, S.A., Bancomer, 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, Inversiones Franca, S.A. de C.V., y Bancomer, S.A., como Fideicomisario en virtud del Fideicomiso No. F/29490-0 (conjuntamente, los "Participantes del Fideicomiso").

⁽⁵⁾ Derivado de los informes de titularidad de nuestras acciones presentados ante la Comisión de Valores y Bolsa.

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 30 de abril del 2002, 61.5% de las Unidades BD eran mantenidas como ADS a través de nuestro agente depositario de ADS. Asimismo, de acuerdo al conteo realizado a través de los corredores de bolsa de Estados Unidos, al 13 de febrero del 2002 contábamos con aproximadamente 2,650 accionistas registrados con tenencia de ADS.

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 (“Cesionarios Permitidos”), 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 dicho 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 dichos Activos del Fideicomiso, el Participante del Fideicomiso vendedor tendrá el derecho de vender dichos 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 y funcionarios son participantes del Fideicomiso de Voto. Cada uno de los participantes del Fideicomiso de Voto tiene una titularidad fiduciaria con poder de voto compartido sobre las acciones depositadas en el Fideicomiso de Voto, que consisten en 1,493,648,070 de Acciones de Serie B, que representan 54.6% de las Acciones de Serie B en circulación, y 40,627,710 de Acciones de Serie D-B, que representan 3.2% de las Acciones de Serie D-B en circulación, 40,627,710 de Acciones de Serie D-L, que representan 3.2% de las acciones de Serie D-L en circulación. Consulte “—Transacciones con Partes Relacionadas”.

La tabla a continuación muestra las Acciones Serie B, las Acciones Serie D-B y las Acciones Serie D-L al 30 de abril del 2002 de nuestros directores y funcionarios que participan en el Fideicomiso de Voto, distintos a las acciones depositadas en el Fideicomiso de Voto:

Fiduciarios	Acciones Serie B	Porcentaje de la clase	Acciones Serie D-B	Porcentaje de la Clase	Acciones Serie D-L	Porcentaje de la clase
Eugenio Garza Lagüera	1,362,310	0.0498	5,320	0.0004	5,320	0.0004
José Antonio Fernández	163,540	0.0060	327,080	0.0256	327,080	0.0256
Juan Carlos Braniff Hierro	115,380	0.0042	5,560	0.0004	5,560	0.0004
José Calderón Sr.	10,419,080	0.3806	20,838,160	1.6283	20,838,160	1.6283
Consuelo Garza de Garza	11,011,980	0.4022	4,031,160	0.3150	4,031,160	0.3150
Max Michel Suberville	42,270,176	1.5440	10,570,512	0.8260	10,570,512	0.8260
Alberto Baillères	1,503,694	0.0549	3,007,388	0.2350	3,007,388	0.2350
Bárbara Garza Gonda de Braniff	0	0.0000	0	0.0000	0	0.0000

Según nuestro conocimiento, ningún otro consejero o funcionario es fiduciario de más del 1% de cualquier clase del capital accionario de FEMSA.

Transacciones con Partes Relacionadas

Interés de Miembros de la Administración en Ciertas Transacciones

Nosotros, junto con algunas de nuestras subsidiarias, realizamos transacciones financieras y 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, un Consejero de FEMSA, es el presidente del Consejo de Administración; y Juan Carlos Braniff, un Consejero de FEMSA, es el vicepresidente del consejo. BBVA Bancomer, S.A. de C.V. es el agente administrativo y es uno de los acreedores en un contrato de crédito por 734 millones de pesos acordado por FEMSA Comercio el 8 de agosto del 2001. Este préstamo se contrató en el curso normal de operaciones y en los mismos términos, incluyendo tasas de interés y garantía secundaria, 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. Además, el monto total de las primas pagadas por nosotros y algunas de nuestras subsidiarias en virtud de las pólizas de seguro tomadas con las subsidiarias de BBVA Bancomer, S.A. de C.V. ascendían a aproximadamente 1.9 millones de pesos en el 2001.

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 es Alberto Baillères, uno de nuestros consejeros. La prima total pagada en virtud de estas pólizas en pesos nominales fue de aproximadamente 70.8 millones de pesos en el 2001.

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 Planeación y Finanzas. El número total de primas pagadas bajo dichas pólizas fue aproximadamente 61.2 millones de pesos. Adicionalmente, pagamos en el 2001 primas por aproximadamente 11.4 millones de pesos 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 2001, FEMSA Comercio compró productos para sus tiendas por valor de 362 millones de pesos a GIBSERSA, S.A. de C.V. (Bimbo), de la cual Roberto Servitje, un Consejero de FEMSA, es su Director General.

Además, Oxxo Express alquila una propiedad de José Calderón, un Consejero de FEMSA. FEMSA Comercio alquila otra propiedad de Fomento de Inversiones Regionmontanas, S.A. de C.V., una compañía controlada por José Calderón. Ambas transacciones de bienes raíces fueron hechas en el curso ordinario de actividades y sus términos son comparables a las transacciones celebradas por otras personas.

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 2001, las exportaciones a los Estados Unidos a través de Labatt USA fueron aproximadamente \$110 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. Algunas bebidas enlatadas en los territorios mexicanos se adquieren a IEQSA, que a cambio compra cierta cantidad de latas vacías a Famosa, una subsidiaria de FEMSA Empaques. En el 2001, Coca-Cola FEMSA Buenos Aires compró todas sus presentaciones en latas a CICAN, una empresa de coinversión de Coca-Cola FEMSA Buenos Aires y los embotelladores de Coca-Cola en Argentina, Uruguay y Paraguay. Además, 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 S.A., un embotellador de Coca-Cola con operaciones en Argentina, del cual The Coca-Cola Company tiene una participación sustancial. Consideramos que las prácticas de compra de Coca-Cola FEMSA conllevan a precios comparables a aquellos que se obtendrían con negociaciones con partes no afiliadas.

Coca-Cola FEMSA y The Coca-Cola Company pagan y se reintegran mutuamente por gastos de mercadeo según un acuerdo de mercadeo cooperativo. 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. Coca-Cola FEMSA compra todas sus necesidades de concentrado en bebidas de marca Coca-Cola a The Coca-Cola Company.

Auditores

Ruiz Urquiza y Cía, S.C. (“Ruiz Urquiza”), anteriormente miembro de Andersen Worldwide, S.C., firmó un acuerdo de asociación efectivo a partir del 10 de junio del 2002, con Galaz, Gomez Morfín, Chavero, Yamazaki, S.C., firma que ha venido representado a Deloitte Touche Tohmatsu. Antes del 10 de junio del 2002, Ruiz Urquiza estaba sujeto a los procedimientos de calidad de Arthur Andersen LLP, requeridos por la Sección de la Práctica de la SEC del Instituto de Contadores Públicos de Norteamérica (SEC Practice Section of the “American Institute of Certified Public Accountants”) para las firmas extranjeras afiliadas fuera de los Estados Unidos de Norteamérica. Posterior a esa fecha Deloitte & Touche LLP ha realizado los procedimientos de control de calidad a los estados financieros auditados por Ruiz Urquiza para el año terminado el 31 de diciembre del 2001, incluidos en este reporte anual.

Estatutos Sociales

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, ver Capítulo 4. “Administración.”

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. 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 3, 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 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 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-B, Acciones de Series D-L y Acciones de Serie L tienen derecho a votar en las asambleas 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-B, Acciones de Series D-L o Acciones de Serie L, según corresponda, en la Sección Especial del Registro o la eliminación de la cotización en bolsa de las Acciones de Series D-B, Acciones de Series D-L o Acciones de Serie L, según corresponda, en cualquier mercado de valores mexicano o extranjero.

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, según se describe a continuación, 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 ADS, los tenedores de los ADS podrán instruir al Depositario de los ADS con relación al voto de las acciones de FEMSA que componen las unidades BD, y que forman los ADS de FEMSA.

Asambleas de accionistas

Las asambleas generales de accionistas pueden ser ordinarias o extraordinarias. Las asambleas generales 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 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 dichas Unidades 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 dicha asamblea pueden tomar una resolución válidamente. Si no se logra el quórum, puede convocarse a una segunda asamblea, 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 con derecho a votar en esa 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 dicha asamblea no fuera convocada dentro de los 15 días a partir de la fecha de dicha solicitud, un tribunal mexicano podrá requerir que se convoque la misma. 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 tales utilidades netas a 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. De conformidad con la Reorganización, los 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 dicho 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 Series 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 retiradas 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 (ver más adelante) estará sujeto a las siguientes limitaciones: (a) (i) las acciones de la Serie B siempre representarán al menos 51% de las acciones de capital en circulación, y (ii) las acciones de las Series D-L y L nunca podrán representar más de 25% de las acciones de capital en circulación; (b) 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 (c) a partir del 11 de mayo de 2008, (i) no habrá acciones de la Serie D en circulación, (ii) las acciones de la Serie L representarán hasta 25% de las acciones de capital, y (iii) las acciones de la Serie B representarán al menos 75% de las acciones representativas del capital social.

Derechos Preferenciales

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 preferencial de suscribir acciones de la misma serie en cantidad suficiente para mantener las tenencias actuales proporcionales de esa serie. Los derechos preferenciales 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.

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 representan 25% o más del voto de acciones B de FEMSA correspondientes a tal 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 su Reglamento regulan la titularidad de acciones de empresas mexicanas por parte de extranjeros. La Comisión Nacional de Inversión Extranjera 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 su Reglamento 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 y su Reglamento.

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 utilidades retenidas. 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 corporativos correspondientes a las acciones recompradas no pueden ser ejercidos y tales acciones no deben considerarse en circulación a los fines de calcular el quórum o voto en asambleas de accionistas mientras tales acciones estén en tesorería.

De acuerdo con la adjudicación judicial, la Compañía puede adquirir acciones de un tenedor como pago de una deuda de tal tenedor frente a la Compañía; la Compañía debe revender tales acciones así adquiridas dentro de los tres meses o bien reducir las acciones de capital de la Compañía y cancelar dichas acciones.

Pérdida de Derechos. Los estatutos sociales disponen que los accionistas extranjeros de FEMSA (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. 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 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. 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 puedan 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, es igual 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 el 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 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 directores 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 directores, 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 allegadamente 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 las principales consecuencias fiscales sobre impuesto sobre la renta de Estados Unidos y el impuesto sobre la renta mexicano por la compra, titularidad y disposición de ADS 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 los ADS (un “tenedor de Estados Unidos”). Este resumen no tiene por finalidad ser una descripción exhaustiva de todas las consideraciones fiscales que puedan ser relevantes a una decisión de comprar ADS. 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 ADS 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 inversionistas de Estados Unidos que mantendrán ADS como activos de capital y 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 ADS) de la Compañía.

El resumen se basa en las leyes fiscales de los Estados Unidos y México vigentes a la fecha de este Informe Anual, incluidas las disposiciones del tratado para evitar la doble tributación entre Estados Unidos y México (el “Tratado Fiscal”), que 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 ADS consultar a sus asesores fiscales sobre las consecuencias fiscales en los Estados Unidos, México u otras respecto de la compra, titularidad y disposición de ADS, y en particular sobre el efecto de cualquier ley fiscal extranjera, estatal o local.

Para los efectos de este resumen, el término “tenedor no residente” significa un tenedor que no es residente de México y que no mantendrá ADS 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 ha establecido su residencia en México, salvo que hubiera vivido en otro país durante más de 183 días en un año calendario, en forma consecutiva o no, y pueda demostrar que se ha convertido en residente de ese país para efectos fiscales, y 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 pueda demostrar lo contrario. Si una persona no residente posee un establecimiento permanente o sede fija en México a los efectos fiscales, todas las ganancias atribuibles a dicho establecimiento permanente o sede fija estarán sujetas a los impuestos mexicanos, de conformidad con las leyes fiscales aplicables.

En general, para efectos del impuesto sobre la renta federal de Estados Unidos, los tenedores de ADS serán considerados como los propietarios beneficiarios de las Unidades BD representadas por aquellas ADS.

Impuestos sobre Dividendos

Consideraciones Fiscales Mexicanas

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 ADS no están sujetos al impuesto de retención mexicano.

Consideraciones Fiscales de Estados Unidos

El monto bruto de cualquier dividendo pagado con respecto a nuestras acciones representadas por ADS, 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 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, podrán incluirse en el ingreso de un tenedor de Estados Unidos en un monto en dólares de , calculado mediante referencia al tipo de cambio vigente el día que el Depositario los recibe. Los tenedores de Estados Unidos deberán consultar con sus propios asesores fiscales sobre el tratamiento de las ganancias o pérdidas en divisas extranjeras, si las hubiera, sobre los dividendos recibidos en pesos y que se convierten a dólares de en una fecha posterior a la recepción de los mismos. 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.

El impuesto mexicano retenido por el pago de los dividendos será considerado como un impuesto sobre la renta extranjera, que, sujeto a las limitaciones generalmente aplicables de acuerdo con la ley fiscal de Estados Unidos, es elegible para crédito contra una responsabilidad respecto del impuesto sobre la renta federal de un tenedor de Estados Unidos o, a elección del tenedor de Estados Unidos, podrá deducirse al computar el ingreso gravable.

No se permitirán los créditos por impuestos extranjeros para la retención impositiva con respecto de ciertas posiciones de valores a corto plazo o posiciones de cobertura respecto de convenios en los que la ganancia económica esperada del tenedor de Estados Unidos, luego de los impuestos no de los Estados Unidos, es insignificante. Los tenedores de Estados Unidos deberán consultar con sus propios asesores en relación con las implicancias de estas reglas en vista de sus circunstancias específicas.

La distribución de acciones adicionales de la Compañía a tenedores con respecto a sus ADS 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 ADS que no es un tenedor de Estados Unidos, por lo general no estará sujeto al impuesto sobre la renta federal o de retención de Estados Unidos sobre los dividendos recibidos en los ADS, 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

Impuesto a la Disposición de ADS o Acciones de la Compañía representadas por ADS.

Consideraciones Fiscales Mexicanas

Las ganancias por la venta de ADS efectuada por extranjeros a través de la Bolsa Mexicana de Valores u otro mercado de valores aprobado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, por lo general estarán exentas del impuesto mexicano. Las ganancias por la venta u otra disposición de las ADS efectuada en otras circunstancias, por lo general, estarán 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 ADS 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, el 25% o más del total del capital accionario de la Compañía (incluyendo las Acciones representadas por ADS) dentro de un período de 12 meses que precedentes a dicha venta o disposición. Los depósitos de acciones a cambio de ADS y los retiros de acciones a cambio de ADS no darán lugar a impuesto sobre la renta mexicano.

Consideraciones Fiscales de Estados Unidos

Un tenedor de Estados Unidos reconocerá la ganancia o pérdida sobre la venta, canje u otra disposición de ADS, 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 ADS. La ganancia o pérdida reconocida por un tenedor de Estados Unidos sobre dicha venta, rescate u otra disposición, por lo general, será una ganancia o pérdida de capital a largo plazo si, al momento de la disposición, los ADS se habían mantenido durante más de un año. La ganancia de capital a largo plazo obtenida por un tenedor de Estados Unidos que sea una persona física, por lo general, está sujeta a una tasa máxima del impuesto a la renta federal del 20%.

Reportes de Información y Retención de Seguridad de Estados Unidos

Un tenedor de Estados Unidos de ADS puede, en determinadas circunstancias, estar sujeto a “retención de seguridad” a una tasa del 31% con respecto a ciertos pagos a dicho tenedor de Estados Unidos, tales como dividendos pagados por la Compañía o el producto de la venta o disposición de los ADS, 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 será acreditado contra la responsabilidad fiscal del tenedor respecto del impuesto sobre la renta federal de Estados Unidos. Aquellos que no son tenedores de Estados Unidos por lo general están exentos de la retención de seguridad, a aquel que no es tenedor de Estados Unidos puede, en determinadas circunstancias, requerírsele que cumpla con ciertos procedimientos de información e identificación a fin de comprobar su exención.

Un tenedor de ADS que no sea de Estados Unidos no estará sujeto al impuesto sobre la renta federal de Estados Unidos, 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.

Otros impuestos mexicanos

No existen impuestos a las sucesiones, donaciones o al valor agregado que sean aplicables a la propiedad, transferencia, o disposición de ADS 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 ADS no residentes.

Principales Contratos

FEMSA, Emprex y algunas de sus subsidiarias celebraron contratos importantes con terceros, entre ellos el acuerdo 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 Informe Anual. Debido a que se trata de un resumen, los lectores no deberían tomarlo en sustitución de la lectura de los contratos físicos.

FEMSA Cerveza

Acuerdo de Accionistas

Con relación a la suscripción por parte de Labatt del 22% 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 Contrato de Accionistas de FEMSA Cerveza, Emprex y Labatt (cada uno un “Accionista Principal de Cerveza” y colectivamente los “Accionistas Principales 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 Contrato 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 el nombramientos de funcionarios clave, estructura de la administración 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 cualquiera de esos asuntos 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 1° 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 la designación de ciertos funcionarios 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 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 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

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 2000 y se renueva automáticamente por períodos sucesivos de tres años a menos que sea rescindido con anterioridad conforme con sus disposiciones.

Contrato de Servicios

En 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 plazo del Contrato de Servicios de FEMSA Cerveza es indefinido en tanto FEMSA Cerveza continúe siendo una subsidiaria de Emprex en la que ésta tenga una participación mayoritaria.

Contrato de Administración Logística

Al 2 de enero de 1998, Logística CCM acordó con FEMSA Cerveza proveer a esta última durante un plazo de cinco años servicios de logística integral para (a) la implementación de materia prima y otros materiales (inclusive latas y botellas) de ciertos proveedores de CCM a las plantas y almacenes de CCM, (b) el movimiento de productos terminados desde las plantas de CCM a sus centros de distribución y (c) la devolución de botellas vacías a las plantas de CCM. Logística CCM también presta servicios de mantenimiento al equipo de transporte de CCM.

Contrato de Servicios con Labatt

Labatt ha acordado con CCM con fecha 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.

Coca-Cola FEMSA

Acuerdo de Accionistas

En relación con la suscripción por parte de Inmex (subsidiaria indirecta de The Coca-Cola Company) de una participación del 30% en el capital social de Coca-Cola FEMSA, Emprex y The Coca-Cola Company acordaron que Coca-Cola FEMSA sería administrada como una Compañía de coinversión. En consecuencia, en junio de 1993, Emprex, Inmex y The Coca-Cola Company celebraron el Acuerdo de Accionistas de Coca-Cola FEMSA, según fue modificado el 28 de enero de 1999, que, conjuntamente con los estatutos sociales de Coca-Cola FEMSA, establece las normas básicas para el funcionamiento de Coca-Cola FEMSA.

El Acuerdo de Accionistas de Coca-Cola FEMSA da tanto a The Coca-Cola Company como a Emprex una influencia significativa en la conducción de las operaciones de Coca-Cola FEMSA y les da, conjuntamente, capacidad para controlar a Coca-Cola FEMSA. Emprex e Inmex conjuntamente, o Emprex por sí sola en ciertas circunstancias limitadas tendrán, por tanto, facultades para determinar el resultado de todos los actos que requieran de la aprobación del consejo de administración de Coca-Cola FEMSA, y Emprex e Inmex conjuntamente, salvo en ciertas situaciones limitadas, tendrán poderes para determinar el resultado de todos los actos que requieran de la aprobación de los accionistas de Coca-Cola FEMSA.

El Acuerdo de Accionistas de Coca-Cola FEMSA establece el entendimiento por parte de los accionistas de los efectos de una acción adversa tomada por The Coca-Cola Company conforme a los Contratos de Embotellador según se establece en los estatutos sociales de Coca-Cola FEMSA. Los estatutos sociales de Coca-Cola FEMSA disponen que una mayoría de los consejeros designados por Emprex, en caso de determinar de buena fe que cualquier acción tomada por 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 en caso de que The Coca-Cola Company no subsane dicha acción dentro de un plazo de 60 días a partir de su notificación, podrá declarar en cualquier momento dentro de un plazo de 90 días a partir de dicha acción adversa, un “Período de Mayoría Simple”. Durante el Período de Mayoría Simple, ciertas decisiones que normalmente requerirían la aprobación de dos consejeros designados por Inmex, tales como las que se relacionan a los planes de negocios anuales y quinquenales de Coca-Cola FEMSA y las que se refieren a una nueva línea de operaciones o a la suspensión de una línea de operaciones existente, podrán ser adoptadas por un voto

mayoritario del consejo de administración de Coca-Cola FEMSA sin requerirse la aprobación de ningún consejero designado por Inmex. Una mayoría de los consejeros designados por Emprex podrá dar por terminado un Período de Mayoría Simple, pero en tal caso no podrá después declararse otro Período de Mayoría Simple dentro de un plazo de un año a partir de dicha terminación. Si un Período de Mayoría Simple persiste durante más de un año, se podrán aplicar las disposiciones del Acuerdo de Accionistas de Coca-Cola FEMSA que se refieren a la solución de controversias irreconciliables.

Además de los derechos del tanto previstos en los estatutos sociales de Coca-Cola FEMSA en cuanto a las propuestas de transferencias de acciones, el Acuerdo de Accionistas de Coca-Cola FEMSA contempla tres circunstancias en las cuales Inmex o Emprex podrán comprar la participación del otro accionista en Coca-Cola FEMSA: (i) un cambio de control en Inmex o Emprex, (ii) la existencia de diferencias irreconciliables entre Emprex e Inmex o (iii) ciertas otras causales previstas de incumplimientos específicos.

En caso que (i) Emprex o Inmex compren la participación de la otra en Coca-Cola FEMSA conforme a cualquiera de estas circunstancias o que (ii) las tenencias de Inmex o Emprex en el capital social de Coca-Cola FEMSA (a excepción de ciertas acciones con derechos de voto limitados) se reduzcan por debajo de un 20% de la totalidad de las mismas y en caso de así solicitarlo el accionista cuya participación no se ha visto reducida, el Acuerdo de Accionistas de Coca-Cola FEMSA requiere que se modifiquen los estatutos sociales de Coca-Cola FEMSA 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 de Coca-Cola FEMSA quedará rescindido. En caso que la tenencia de acciones del capital social de Coca-Cola FEMSA por parte de Inmex o Emprex (a excepción de ciertas acciones con derechos de voto limitados) se reduzca por debajo de un 25% (pero no por debajo de un 20%) de la totalidad de dichas acciones y a solicitud del accionista cuya participación no se ha visto reducida, el Acuerdo de Accionistas de Coca-Cola FEMSA 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. Después de eliminarse las restricciones de quórum y los requisitos de votos de mayoría calificada en el caso de una reducción de la participación de Inmex, Emprex por sí sola podría estar facultada para determinar la mayoría de las acciones que requieren de una aprobación de los accionistas o de la junta en virtud de su propiedad de acciones de la Serie A de Coca-Cola FEMSA.

El Acuerdo de Accionistas de Coca-Cola FEMSA también contiene disposiciones relativas al crecimiento de Coca-Cola FEMSA. Dispone que The Coca-Cola Company tiene la intención de que Coca-Cola FEMSA sea uno de sus pocos embotelladores ancla en América Latina. En particular, las partes han acordado 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 que los haya disponibles (“crecimiento 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 que sea 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 perderían vigencia ante (i) la eliminación de ciertos requisitos de votos de mayoría calificada en caso que las tenencias de Inmex o Emprex en el capital social de Coca-Cola FEMSA (a excepción de ciertas acciones con derechos de voto limitados) se reduzcan a menos de un 25% de la totalidad de dichas acciones según se describió previamente o (ii) la decisión de The Coca-Cola Company de rescindir el contrato a partir de un incumplimiento específico antes citado.

Contratos de Embotellador

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 en sus territorios mexicanos, conforme a los dos Contratos de Embotelladores mexicanos que celebró con The Coca-Cola Company el 21 de junio de 1993 (uno de los cuales, relativo al Territorio Sureste, fue modificado el 30 de octubre de 1997). Un contrato de embotellador rige al territorio del Valle de México y el otro rige en el Territorio Sureste.

Coca-Cola FEMSA también fabrica, envasa, distribuye y vende refrescos y agua embotellada en su territorio de Buenos Aires de acuerdo con su contrato de embotellador de Buenos Aires firmado el 22 de agosto de 1994. El contrato fue modificado el 1 de diciembre de 1995 y el 1 de febrero de 1996 para incluir la zona de San Isidro, y nuevamente el 2 de junio de 1998 para incluir la zona de Pilar. Tanto San Isidro como Pilar integran la zona del gran Buenos Aires.

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. 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 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. Consulte el Capítulo 2. “La Compañía—Coca-Cola FEMSA—Ventas”.

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 México y Argentina. 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 los embotelladores 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 Coca-Cola FEMSA, inclusive durante los períodos cubiertos por nuestra información financiera adjunta a este Informe Anual. Sin embargo, conforme a los estatutos sociales de Coca-Cola FEMSA y del acuerdo de accionistas, 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 (“Consejeros Serie D”) de Coca-Cola FEMSA designados por The Coca-Cola Company a través de Inmex. Esta disposición otorga a Coca-Cola FEMSA protección limitada contra capacidad de Coca-Cola FEMSA de elevar los precios del concentrado.

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. La Coca-Cola Company también podrá introducir bebidas nuevas en los territorios de Coca-Cola FEMSA; en ese caso, Coca-Cola FEMSA tendrá, según los acuerdos suplementarios analizados más abajo, 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 nos prohíben embotellar productos de refresco, salvo con la autorización o el consentimiento de The Coca-Cola Company. Los Contratos de Embotelladores también 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 tales plantas y equipos, personal y centros de distribución que sean 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 estas bebidas en los territorios de Coca-Cola FEMSA;

- 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 el gasto de publicidad y otros fondos de mercadeo;
- Mantener una capacidad financiera sólida como sea razonablemente necesaria para asegurar el cumplimiento de Coca-Cola FEMSA y sus afiliadas de las obligaciones de Coca-Cola FEMSA 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 no tiene obligación de participar en gastos de publicidad y mercadotecnia, pero podrá, a su discreción, contribuir con tales gastos y emprender actividades independientes de publicidad y mercadotecnia, así como programas cooperativos de publicidad y ventas que exigirían la cooperación y el apoyo de Coca-Cola FEMSA. The Coca-Cola Company ha contribuido en cada uno de los cinco años pasados con aproximadamente la mitad del presupuesto de publicidad y mercadeo de Coca-Cola FEMSA en los territorios mexicanos y, desde septiembre de 1994, con aproximadamente la mitad de dicho presupuesto en el territorio de Buenos Aires. Aunque Coca-Cola FEMSA cree que The Coca-Cola Company tiene la intención de seguir proporcionando fondos de publicidad cooperativa, no está obligada a hacerlo según los contratos de embotellador. 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.

Los dos contratos de embotellador mexicanos de Coca-Cola FEMSA tienen plazos de diez años y cada uno vencerá el 20 de junio de 2003. El contrato de embotellador de Buenos Aires tienen un plazo de diez años y vencerá el 1º de septiembre de 2004. Los contratos de embotellador son renovables automáticamente por plazos de diez años, con sujeción a una notificación de no renovación de una parte a la otra. 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 que limitan el cambio en la estructura de capital o control de Coca-Cola FEMSA y la cesión o transferencia de los contratos de embotellador 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, y son independientes de los derechos similares de Inmex establecidos en el acuerdo de accionistas de Coca-Cola FEMSA. Estas disposiciones podrán evitar cambios en los accionistas principales de Coca-Cola FEMSA (como se describe más abajo), incluyendo fusiones o adquisiciones que atañan a las ventas o disposición del capital social de Coca-Cola FEMSA, sin el consentimiento de The Coca-Cola Company.

En relación con los acuerdos de embotellador de Coca-Cola FEMSA, ésta también celebró un acuerdo de licencia de marca registrada con The Coca-Cola Company el 21 de junio de 1993, por el cual se autoriza a Coca-Cola FEMSA a utilizar ciertos nombres de marca registrada de The Coca-Cola Company. El acuerdo tiene un plazo indefinido, pero vencerá si Coca-Cola FEMSA deja de fabricar, comercializar, vender y distribuir los productos Coca-Cola establecidos en los acuerdos de embotelladores, o si es terminado el acuerdo de accionistas de Coca-Cola FEMSA. 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 acuerdos de embotelladores.

Coca-Cola FEMSA celebró dos acuerdos suplementarios con The Coca-Cola Company el 21 de junio de 1993 y el 1 de septiembre de 1994 que, conjuntamente aclaran y amplían ciertas disposiciones de los acuerdos de embotelladores de Coca-Cola FEMSA. Entre otras cosas, los acuerdos suplementarios:

- Especifican que Coca-Cola FEMSA tiene el derecho del tanto con respecto a la producción y distribución de ciertos productos nuevos de marca registrada de The Coca-Cola Company en los territorios;
- Detallan el cálculo de ciertos pagos al producirse ciertos incumplimientos;
- Describen ciertos derechos de primera negociación y del tanto de The Coca-Cola Company al concluir alguno de los acuerdos de embotelladores;

- Establecen detalles de procedimiento para notificación y comunicación relativos a disposiciones específicas de los acuerdos de embotelladores; y
- Disponer que The Coca-Cola Company podrá autorizar a otros distribuidores de jarabe *post-mix* dentro de los territorios y rembolsar a Coca-Cola FEMSA los costos documentados relativos a las acciones tomadas para exigir la protección de ciertas marcas registradas de The Coca-Cola Company.

Otros Contratos

Coca-Cola FEMSA adquiere botellas de plástico y preformas para la producción de botellas de plástico de ALPLA Fábrica de Plásticos, S.A. de C.V. (“ALPLA”), un proveedor autorizado de PET para The Coca-Cola Company, de acuerdo a un contrato celebrado por Coca-Cola FEMSA en Abril de 1998. Bajo este contrato, Coca-Cola FEMSA renta espacio de bodega a ALPLA, en donde son producidas las botellas de PET y las preformas de acuerdo a las especificaciones y cantidades que requiere Coca-Cola FEMSA.

De acuerdo a un contrato de compraventa de azúcar por adelantado, Coca-Cola FEMSA adquiere azúcar de Nacional Financiera, S.N.C., un banco de desarrollo propiedad del gobierno de México, quien actúa como fiduciario en un fideicomiso que administra los ingenios azucareros que fueron expropiados por el Gobierno de México.

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. La duración del Contrato de Licencia de Ball expira el 31 de marzo del 2007.

Contrato de Tecnología del Vidrio

El 21 de julio de 1987, con posterior modificación el 7 de julio de 1992, Sivesa celebró un Contrato de Tecnología Avanzada (“Contrato de Tecnología Avanzada”) con Glastechnik Winckler & Co. GMBH (“Glastechnik”), Compañía alemana con sede en Hamburgo, Alemania, y con Heye Glass, Compañía limitada alemana con sede en Obernkirchen, Alemania. Conforme al Contrato de Tecnología Avanzada, Heye se comprometió a capacitar al personal técnico de Sivesa en la operación y mantenimiento de ciertos equipos suministrados por Glastechnik, y a supervisar y cooperar en la construcción y puesta en marcha de dichos equipos. El Contrato de Tecnología Avanzada vence el día 21 de julio del 2002. Sivesa espera renovar el contrato de Tecnología Avanzada antes de su expiración.

Contrato de Administración Logística

Al mes de enero del 2000, FEMSA Logística acordó con FEMSA Empaques prestar a esta última servicios logísticos por un término de 5 años para la implementación de latas de bebidas desde la planta de latas de bebidas de Toluca de FEMSA Empaques a la planta de Orizaba de CCM.

DCF

Acuerdo de Accionistas

El 21 de diciembre del 2000, DCF Amoco México Holding Company, S.A. de C.V. (“Amoco México”), compañía de propiedad total indirecta de BP Amoco, celebraron un acuerdo para terminar la compañía de coinversión Amoxxo. El acuerdo de terminación es efectivo a partir del 3 de septiembre del 2001, una vez cumplidas las condiciones para el cierre fueron cumplidos. Conforme al acuerdo de terminación, DCF adquirió la participación en capital de Amoco México en Amoxxo y Amoco México o sus afiliadas adquirieron de Amoxxo 11 sitios CV ubicados en Ciudad de México, Guadalajara, Puebla y Monterrey. Amoxxo retuvo 17 sitios CV ubicados en Monterrey, Saltillo, Torreón, León y Aguascalientes. Los siguientes contratos fueron formalizados como parte del acuerdo de terminación: (a) acuerdo de licencia con la subsidiaria operativa de FEMSA Comercio, Cadena Comercial Oxxo, S.A. de C.V. (“Oxxo”), con vigencia hasta el 31 de diciembre del 2001, para que los sitios CV de Amoco México utilicen el nombre de “Oxxo Express”; (b) un acuerdo de servicios de administración de tiendas con Oxxo hasta el 31 de diciembre del 2001; y (c) un acuerdo de distribución de cerveza con FEMSA Cerveza hasta el 12 de septiembre del 2004. Asimismo, a partir del 10 de diciembre del 2001, la denominación social de Empresas Amoxxo, S.A. de C.V., se modificó a “Oxxo Express”, S.A. de C.V. En marzo del 2002, DCF transfirió a FEMSA Comercio su participación accionaria en Oxxo Express, S.A. de C.V. a valor de mercado.

Logística

Acuerdo de licencia con Oracle

En agosto del 2000, FEMSA Logística celebró un acuerdo de licencia con Oracle, que otorga a FEMSA Logística una licencia perpetua para utilizar los tres módulos a continuación para construir un intercambio electrónico de logística y transporte: (a) el módulo del mercado, una plataforma electrónica para las transacciones de compra y venta de materiales por medio de la Internet; (b) el módulo de cadena de suministro, una plataforma electrónica diseñada para el registro y la interacción de los participantes dentro de la cadena de suministro, y su participación en la gestión de inventario y otras operaciones de logística; (c) el módulo de logística, una plataforma electrónica para la compra directa de los servicios de flete por medio de pujas y ventas por catálogo. El acuerdo exige un pago inicial de FEMSA Logística de aproximadamente US\$ 1.3 millones, pero podrán requerirse pagos adicionales por licencia en los tres intercambios si superan los niveles especificados.

Perfil Corporativo

Adquisición de Mundet

El 25 de octubre del 2001, nuestra subsidiaria, Perfil adquirió de Mundet S.A. de C.V. y otros accionistas minoritarios 100% del capital social en circulación de Promotora. Promotora es propietaria de las marcas Mundet. Además, Industria Internacional de Refrescos, S.A. de C.V. (“IIR”), una subsidiaria de total propiedad de Perfil, adquirió equipos de producción de concentrados, incluyendo dos plantas de jugo de manzana. El valor del total de la transacción ascendió a \$17 millones.

Al 2 de noviembre del 2001, Coca-Cola FEMSA formalizó dos contratos de franquicia con Promotora, una subsidiaria de Emprex, bajo los cuales Coca-Cola FEMSA se convirtió en el único franquiciatario para la producción, embotellado, distribución y venta de las marcas Mundet en el Valle de México y en la mayoría del territorio mexicano del sureste. Cada contrato de franquicia tiene un plazo de diez años y expirará el 2 de noviembre del 2011. Las disposiciones de los contratos se renovarán automáticamente por períodos de diez años, salvo que cualquiera de las partes notifique a la otra su intención de no renovarlo. Otros términos y condiciones de los contratos de franquicia son similares a los contratos vigentes que Coca-Cola FEMSA tiene celebrados con The Coca-Cola Company para el embotellado y distribución de los refrescos bajo las marcas Coca-Cola.

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. Con anterioridad 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 mayo del 2002:

Clase	Número	Porcentaje del capital	Porcentaje de votos⁽¹⁾
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	5,297,310,450	100.00%	100.00%
Unidades			
Unidades BD.....	639,892,590	60.40%	23.37%
Unidades B	419,569,500	39.60%	76.63%
Total de Unidades	1,059,462,090	100.00%	100.00%

⁽¹⁾ 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, las ADS 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 en el Custodio de ADR conforme al Acuerdo de Depósito de ADS celebrado con el Depositario de ADS.

El símbolo de la NYSE para las ADS 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”.

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 cuyas acciones son mantenidas por 30 firmas de corretaje. Estas firmas 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 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 ADS) 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), un 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 las ADS de la NYSE. Los precios de venta para las Unidades BD se presentan según datos proporcionados por la Bolsa Mexicana de Valores, incluyendo la Unidad BD resultante de la Reorganización al 11 de mayo de 1998, y el fraccionamiento 10 por 1 de las acciones a partir del 30 de junio de 1998, por precios anteriores a esas fechas. Los precios de las Unidades B y las ADS no fueron proporcionados para fechas anteriores al 11 de mayo de 1998 porque, con anterioridad a la Reorganización, no había acciones de FEMSA cotizando en la Bolsa Mexicana de Valores comparables a las Unidades B, y no teníamos ADS cotizando en la NYSE. Los precios para las Unidades B y las ADS del 11 de mayo de 1998 al 30 de junio de 1998 fueron presentados según información de la Bolsa Mexicana de Valores y la NYSE, que incluye el fraccionamiento de 10 por 1 de las acciones a partir del 30 de junio de 1998. Consulte Capítulo 2. “La Compañía—Antecedentes”.

Unidades BD					
	Pesos Nominales			US\$ de cierre ⁽¹⁾	Promedio de volumen diario (Unidades)
	Ps. Altos	Ps. Bajos	Ps. de cierre		
1997 ⁽²⁾	35.85	13.15	32.45	4.02	3,622,621
1998 ⁽²⁾	35.35	15.70	27.00	2.73	2,386,942
1999	42.60	19.00	42.30	4.46	1,791,831
2000					
Primer trimestre	50.50	37.40	42.05	4.53	1,479,843
Segundo trimestre	45.00	29.50	42.25	4.29	1,586,508
Tercer trimestre	45.15	36.00	36.50	3.87	1,129,292
Cuarto trimestre	37.80	24.60	28.60	2.97	1,044,383
2001					
Primer trimestre	34.58	27.80	33.69	3.55	1,322,253
Segundo trimestre	41.60	32.65	38.50	4.25	1,040,000
Tercer trimestre	40.20	24.40	26.91	2.83	931,866
Cuarto trimestre	33.76	26.68	31.02	3.39	1,288,041
Diciembre	33.76	31.00	31.02	3.39	1,299,405
2002					
Enero	37.40	31.02	37.07	4.05	1,356,473
Febrero	37.50	33.99	36.17	3.96	1,111,742
Marzo	42.50	36.05	41.95	4.66	1,536,956
Abril	46.50	39.00	45.05	4.81	1,129,045
Mayo	45.53	40.40	40.44	4.19	887,650

⁽¹⁾ 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.

⁽²⁾ Los precios anteriores al 30 de junio de 1998 fueron ajustados para incluir el fraccionamiento de 10 por 1 de nuestras acciones, y los precios anteriores al 11 de mayo de 1998 también fueron ajustados para reflejar la Unidad BD resultante de la Reorganización.

		Unidades B Pesos Nominales			Promedio de volumen diario (Unidades)
		Ps. altos	Ps. bajos	Ps. de cierre	
1997		--	--	--	--
1998⁽²⁾		33.00	28.00	33.00	142,470
1999		37.00	27.50	37.00	1,573,512
2000					
Primer trimestre		44.90	38.00	42.00	140,923
Segundo trimestre		45.00	31.30	45.00	1,118,800
Tercer trimestre		45.00	38.50	45.00	192,143
Cuarto trimestre		45.00	38.70	45.00	1,800
2001					
Primer trimestre		44.96	40.40	43.50	2,750
Segundo trimestre		43.50	35.00	37.50	43,235
Tercer trimestre		39.98	36.50	38.30	4,914
Cuarto trimestre		38.50	27.92	36.10	248,409
Diciembre		36.10	36.10	36.10	1,400
2002					
Enero		36.00	34.20	34.20	2,125
Febrero		36.10	34.00	36.10	21,133
Marzo		39.00	39.00	36.72	21,200
Abril		40.00	39.00	40.00	900
Mayo		40.00	39.44	39.44	6,000

⁽¹⁾ 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 del cada periodo.

⁽²⁾ Los precios anteriores al 30 de junio de 1998 fueron ajustados para incluir el fraccionamiento de 10 por 1 de nuestras acciones, y los precios anteriores al 11 de mayo de 1998 también fueron ajustados para reflejar la Unidad BD resultante de la Reorganización.

		ADSs ⁽¹⁾			Promedio de volumen diario (ADSs)
		Dólares			
		Alto	Bajo	Cierre	
1997		--	--	--	--
1998 ⁽²⁾		36.56	14.75	26.63	143,355
1999		44.88	22.25	44.5	199,115
2000					
Primer trimestre		54.63	39.31	45.00	243,894
Segundo trimestre		48.38	31.00	43.06	202,146
Tercer trimestre		46.75	38.81	39.00	205,026
Cuarto trimestre		40.00	25.75	29.88	208,895
2001					
Primer trimestre		35.97	28.56	35.51	264,263
Segundo trimestre		45.49	34.70	42.81	230,531
Tercer trimestre		44.17	26.31	28.47	206,914
Cuarto trimestre		36.69	28.50	34.55	176,198
Diciembre		36.69	33.91	34.55	138,725
2002					
Enero		40.90	34.10	40.60	266,910
Febrero		41.00	37.25	39.80	186,195
Marzo		47.30	39.60	47.15	239,945
Abril		49.79	44.40	47.85	256,604
Mayo		48.00	41.60	42.25	192,395

⁽¹⁾ Cada ADS comprende 10 Unidades BD.

⁽²⁾ Los precios para las ADS para 1998 fueron calculados del 11 de mayo de 1998 al 31 de diciembre de 1998. Los precios del 11 de mayo de 1998 al 30 de junio fueron ajustados para incluir el fraccionamiento 10 por 1 de nuestras acciones, realizado el 30 de junio de 1998.

CAPÍTULO 6. ANEXOS

Estados Financieros Dictaminados

Páginas 151 a 199

Carta de responsabilidad

DICTAMEN DE LOS AUDITORES

A los Señores Accionistas de
Fomento Económico Mexicano, S. A. de C. V.:

Hemos examinado el estado de situación financiera consolidado de FOMENTO ECONÓMICO MEXICANO, S. A. DE C. V. Y SUBSIDIARIAS al 31 de diciembre de 2001 y 2000, y los estados consolidados de resultados, de variaciones en las cuentas de capital contable y de cambios en la situación financiera, que le son relativos por los años terminados al 31 de diciembre de 2001, 2000 y 1999, expresados en millones de pesos constantes al 31 de diciembre de 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 nuestra auditoría. No examinamos los estados financieros de ciertas subsidiarias consolidadas, las cuales en 2001 y 2000 representaban aproximadamente el 11% y 12%, de los activos totales consolidados respectivamente, y 22%, 19% y 17% de los ingresos totales consolidados por los años terminados al 31 de diciembre de 2001, 2000 y 1999, respectivamente. Dichos estados financieros fueron examinados por otros auditores, cuyas opiniones nos han sido proporcionadas, 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 normas de auditoría generalmente aceptadas en México y en los Estados Unidos de Norteamérica, 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 que están preparados de acuerdo con 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.

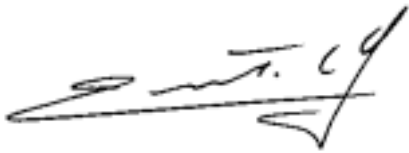
Como se menciona en la Nota 4:

- A partir de 2000 la Compañía adoptó las disposiciones para el reconocimiento de los impuestos diferidos, contenidas en el nuevo Boletín D-4, "Tratamiento Contable de Impuesto Sobre la Renta, de Impuesto al Activo y de la Participación de los Trabajadores en la Utilidades"
- A partir de 2001 la Compañía adoptó los nuevos procedimientos para el reconocimiento de los instrumentos derivados contratados, como se requiere por el nuevo Boletín C-2, "Instrumentos Financieros".

Las prácticas contables seguidas por la Compañía para la preparación de los estados financieros consolidados adjuntos, están de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados en México, sin embargo no están de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados en los Estados Unidos de Norteamérica (US GAAP. En las Notas 23 y 24 se describen las principales diferencias y se presenta una conciliación a US GAAP de la utilidad neta mayoritaria consolidada y del capital contable mayoritario conforme a los lineamientos de la "United States Securities and Exchange Commission" (equivalente a la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, en México), los cuales permiten omitir la cuantificación de las diferencias atribuibles a los ajustes registrados localmente para reconocer de manera integral los efectos de la inflación, en dicha conciliación.

En nuestra opinión, basados en nuestros exámenes y los reportes de otros auditores, los estados financieros 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 2001 y 2000, y los resultados de sus operaciones, las variaciones en las cuentas de capital contable y los cambios en su situación financiera por los años terminados al 31 de diciembre de 2001, 2000 y 1999, de conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados en México.

Ruiz, Urquiza y Cía., S.C.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Ernesto Cruz Velázquez de León', with a stylized flourish at the end.

C.P.C. Ernesto Cruz Velázquez de León

Monterrey, N.L., México
14 de junio de 2002

FOMENTO ECONÓMICO MEXICANO, S.A. DE C.V. Y SUBSIDIARIAS

MONTERREY, N.L., MÉXICO

Estado de Situación Financiera Consolidado

Al 31 de diciembre del 2001 y 2000

Cifras expresadas en millones de dólares americanos (\$) y millones de pesos constantes (Ps.) al 31 de diciembre del 2001.

			2001	2000		
ACTIVO						
Activo Circulante:						
Efectivo y valores de realización inmediata	\$	787	Ps.	7,221	Ps.	4,183
Cuentas por cobrar		353		3,241		2,990
Inventarios		457		4,195		4,321
Impuestos por recuperar		1		13		639
Pagos anticipados		58		530		522
Total Activo Circulante		1,656		15,200		12,655
Inversión en acciones		47		432		500
Propiedad, planta y equipo, neto		2,961		27,184		27,107
Otros activos, neto		593		5,447		5,417
TOTAL ACTIVO	\$	5,257	Ps.	48,263	Ps.	45,679
PASIVO Y CAPITAL CONTABLE						
Pasivo Circulante:						
Préstamos bancarios y documentos por pagar	\$	125	Ps.	1,149	Ps.	1,383
Intereses por pagar		17		154		198
Vencimiento a corto plazo del pasivo a largo plazo		38		349		320
Proveedores		472		4,328		4,079
Obligaciones fiscales por pagar		95		870		651
Cuentas por pagar, gastos acumulados y otros pasivos		143		1,318		1,359
Total Pasivo Circulante		890		8,168		7,990
Pasivo a Largo Plazo:						
Préstamos bancarios		771		7,082		7,604
Documentos por pagar		1		9		19
Vencimiento a corto plazo del pasivo a largo plazo		(38)		(349)		(320)
Obligaciones laborales		83		760		705
Impuesto sobre la renta diferido		409		3,759		4,063
Otros		26		238		315
Total Pasivo a Largo Plazo		1,252		11,499		12,386
Total Pasivo		2,142		19,667		20,376
Capital Contable:						
Interés minoritario en subsidiarias consolidadas		914		8,393		7,532
Interés mayoritario:						
Capital social		421		3,861		3,866
Prima en suscripción de acciones		1,023		9,394		9,394
Utilidades retenidas de ejercicios anteriores		973		8,931		6,830
Utilidad neta del ejercicio		359		3,292		2,636
Resultado acumulado por conversión		59		545		311
Resultado acumulado por tenencia de activos no monetarios		(634)		(5,820)		(5,266)
Total Interés Mayoritario		2,201		20,203		17,771
Total Capital Contable		3,115		28,596		25,303
TOTAL PASIVO Y CAPITAL CONTABLE	\$	5,257	Ps.	48,263	Ps.	45,679

Las notas a los estados financieros consolidados que se acompañan son parte integrante del presente estado de situación financiera consolidado.

Monterrey, N.L., México, a 29 de enero del 2002.



José Antonio Fernández Carbajal
Director General



Federico Reyes García
Director de Finanzas

FOMENTO ECONÓMICO MEXICANO, S.A. DE C.V. Y SUBSIDIARIAS

MONTERREY, N.L., MÉXICO

Estado de Resultados Consolidado

Por los años terminados el 31 de diciembre del 2001, 2000 y 1999

Cifras expresadas en millones de dólares americanos (\$) y millones de pesos constantes (Ps.) al 31 de diciembre del 2001.

		2001		2000		1999		
Ventas netas	\$	5,412	Ps.	49,681	Ps.	46,887	Ps.	42,739
Otros ingresos de operación		21		196		78		70
Ingresos totales		5,433		49,877		46,965		42,809
Costo de ventas		2,665		24,465		23,411		21,901
Utilidad bruta		2,768		25,412		23,554		20,908
Gastos de operación:								
De administración		486		4,461		4,297		3,635
De ventas		1,392		12,777		11,921		10,628
		1,878		17,238		16,218		14,263
Utilidad de operación		890		8,174		7,336		6,645
Participación en compañías asociadas		3		31		35		55
		893		8,205		7,371		6,700
Resultado integral de financiamiento:								
Gasto financiero		97		893		1,078		1,137
Producto financiero		(50)		(458)		(424)		(453)
Fluctuación cambiaria		(32)		(293)		1,061		(124)
Pérdida (Ganancia) por posición monetaria		4		39		(255)		(464)
		19		181		1,460		96
Otros gastos (productos), neto		33		306		(187)		124
Utilidad del ejercicio antes de impuestos y participación de los trabajadores en las utilidades		841		7,718		6,098		6,480
Impuesto sobre la renta, al activo y participación de los trabajadores en las utilidades		307		2,820		2,407		2,084
Utilidad neta antes del efecto por cambio en política contable		534		4,898		3,691		4,396
Cambio en política contable		3		27		-		-
Utilidad neta consolidada del ejercicio	\$	531	Ps.	4,871	Ps.	3,691	Ps.	4,396
Utilidad neta mayoritaria		359		3,292		2,636		3,308
Utilidad neta minoritaria		172		1,579		1,055		1,088
Utilidad neta consolidada del ejercicio	\$	531	Ps.	4,871	Ps.	3,691	Ps.	4,396
Utilidad mayoritaria por acción (dólares americanos y pesos constantes):								
Por acción Serie "B"								
Antes del efecto por cambio en política contable	\$	0.061	Ps.	0.559	Ps.	0.440	Ps.	0.552
Después del efecto por cambio en política contable		0.060		0.554		0.440		0.552
Por acción Serie "D"								
Antes del efecto por cambio en política contable		0.076		0.699		0.550		0.690
Después del efecto por cambio en política contable		0.075		0.693		0.550		0.690

Las notas a los estados financieros consolidados que se acompañan son parte integrante del presente estado de resultados consolidado.

FOMENTO ECONÓMICO MEXICANO, S.A. DE C.V. Y SUBSIDIARIAS

MONTERREY, N.L., MÉXICO

Estado de Cambios en la Situación Financiera Consolidado

Por los años terminados al 31 de diciembre del 2001, 2000 y 1999

Cifras expresadas en millones de dólares americanos (\$) y millones de pesos constantes (Ps.) al 31 de diciembre del 2001.

	2001		2000		1999			
Recursos Generados por (Utilizados en):								
Operación:								
Utilidad neta consolidada del ejercicio	\$	531	Ps.	4,871	Ps.	3,691	Ps.	4,396
Depreciación		233		2,137		2,263		2,086
Amortización y otros		150		1,381		1,336		1,169
		914		8,389		7,290		7,651
Capital de trabajo:								
Cuentas por cobrar		(15)		(137)		158		74
Inventarios		(2)		(16)		(411)		(711)
Pagos anticipados		(1)		(8)		(159)		(27)
Proveedores y otros pasivos		23		207		829		635
Impuestos por recuperar, neto		80		738		(447)		279
Recursos Netos Generados por la Operación		999		9,173		7,260		7,901
Actividades de Inversión:								
Inversión en acciones		8		74		652		(41)
Propiedad, planta y equipo, neto		(312)		(2,867)		(2,732)		(2,518)
Cargos diferidos		(236)		(2,167)		(1,606)		(1,613)
Bajas de activo fijo		24		221		62		125
Adquisición de Promotora de Marcas Nacionales		(17)		(158)		-		-
Venta de activos fijos de Amoxxo		25		229		-		-
Venta de activos fijos de Coca-Cola FEMSA		13		122		-		-
Otros activos, neto		9		85		(214)		65
Recursos Netos Utilizados en Actividades de Inversión		(486)		(4,461)		(3,838)		(3,982)
Actividades de Financiamiento:								
Préstamos bancarios, documentos e intereses por pagar		(64)		(590)		(883)		(1,380)
Amortización en términos reales del pasivo a largo plazo		(30)		(278)		(230)		(860)
Obligaciones laborales		(9)		(85)		(5)		(628)
Dividendos decretados y pagados		(65)		(598)		(681)		(1,043)
Recompra de acciones propias		(7)		(64)		(242)		-
Disminución en el interés minoritario de:								
FEMSA Cerveza		(12)		(113)		(160)		(151)
Logística CCM		(4)		(36)		-		(22)
Amoxxo		-		-		-		(12)
Compra del minoritario de Amoxxo		(35)		(317)		-		-
Efecto neto capitalizado en la inversión de Coca-Cola FEMSA Buenos Aires		44		407		141		277
Recursos Netos Utilizados en Actividades de Financiamiento		(182)		(1,674)		(2,060)		(3,819)
Incremento Neto en Efectivo y Valores de								
Realización Inmediata		331		3,038		1,362		100
Saldo Inicial en Efectivo y Valores de Realización Inmediata		456		4,183		2,821		2,721
Saldo Final en Efectivo y Valores de Realización Inmediata								
	\$	787	Ps.	7,221	Ps.	4,183	Ps.	2,821

Las notas a los estados financieros consolidados que se acompañan son parte integrante del presente estado de cambios en la situación financiera consolidado.

FOMENTO ECONÓMICO MEXICANO, S.A. DE C.V. AND SUBSIDIARIES

MONTERREY, N.L., MÉXICO

Estado de Variaciones en las Cuentas de Capital Contable Consolidado

Por los años terminados al 31 de Diciembre del 2001, 2000 y 1999

Cifras expresadas en millones de pesos constantes (Ps.) al 31 de Diciembre del 2001.

	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 de 1998	Ps. 3,884	Ps. 9,394	Ps. 6,351	Ps. 1,697	Ps. 22	Ps. (3,162)	Ps. 18,186	Ps. 7,986	Ps. 26,172
Traspaso de resultado del ejercicio anterior			1,663	(1,697)	34				
Dividendos decretados y pagados			(440)				(440)	(603)	(1,043)
Disminución en el interés minoritario de:									
FEMSA Cerveza								(151)	(151)
Logística CCM								(22)	(22)
Amoxxo								(12)	(12)
Utilidad neta integral				3,308	141	(1,338)	2,111	874	2,985
Saldos al 31 de diciembre de 1999	Ps. 3,884	Ps. 9,394	Ps. 7,574	Ps. 3,308	Ps. 197	Ps. (4,500)	Ps. 19,857	Ps. 8,072	Ps. 27,929
Traspaso de resultado del ejercicio anterior			3,266	(3,308)	42				
Efecto inicial de impuestos diferidos			(3,224)				(3,224)	(1,192)	(4,416)
Recompra de acciones propias		(18)	(224)				(242)		(242)
Dividendos decretados y pagados			(562)				(562)	(119)	(681)
Disminución en el interés minoritario de FEMSA Cerveza								(160)	(160)
Utilidad neta integral				2,636	72	(766)	1,942	931	2,873
Saldos al 31 de diciembre del 2000	Ps. 3,866	Ps. 9,394	Ps. 6,830	Ps. 2,636	Ps. 311	Ps. (5,266)	Ps. 17,771	Ps. 7,532	Ps. 25,303
Traspaso de resultado del ejercicio anterior			2,609	(2,636)	27				
Recompra de acciones propias		(5)	(59)				(64)		(64)
Dividendos decretados y pagados			(449)				(449)	(149)	(598)
Disminución en el interés minoritario de:									
FEMSA Cerveza								(113)	(113)
Logística CCM								(36)	(36)
Compra del minoritario de Amoxxo								(317)	(317)
Utilidad neta integral				3,292	207	(554)	2,945	1,476	4,421
Saldos al 31 de diciembre del 2001	Ps. 3,861	Ps. 9,394	Ps. 8,931	Ps. 3,292	Ps. 545	Ps. (5,820)	Ps. 20,203	Ps. 8,393	Ps. 28,596

Las notas a los estados financieros consolidados que se acompañan, son parte integrante del presente estado de variaciones en las cuentas de capital contable consolidado.

FOMENTO ECONÓMICO MEXICANO, S.A. DE C.V. Y SUBSIDIARIAS
MONTERREY, N.L., MÉXICO

Notas a los Estados Financieros Consolidados

Al 31 de diciembre del 2001, 2000 y 1999

Cifras expresadas en millones de dólares americanos (\$) y millones de pesos constantes (Ps.) al 31 de diciembre del 2001

Actividades de la Compañía.

Fomento Económico Mexicano, S.A. de C.V. ("FEMSA") es una sociedad mexicana cuyo principal activo es el 99.99% de las acciones de Grupo Industrial Emprex, S.A. de C.V. ("Emprex").

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 siete subsidiarias directas de FEMSA o Emprex (las "Compañías Subtenedoras"). A continuación se describen las actividades, así como la tenencia en cada Compañía Subtenedora:

Compañía Subtenedora	% Tenencia	Actividades
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") y Stellamerica Holdings Limited ("Stellamerica"), compañía tenedora de Labatt, participan conjuntamente en un 30% del capital social de FEMSA Cerveza.
Coca-Cola FEMSA, S.A. de C.V. y Subsidiarias ("Coca-Cola FEMSA")	51.0%	Producción, distribución y comercialización de bebidas de algunas de las marcas registradas de Coca-Cola, en dos territorios de México y un territorio de Argentina. Inmex Corporation, compañía subsidiaria indirecta de The Coca-Cola Company, posee el 30% del capital social de Coca-Cola FEMSA. Adicionalmente, las acciones que representan el 19% 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")	99.9%	Producción y distribución de una amplia variedad de materiales de empaque, principalmente para las industrias de bebidas y alimentos a través de sus ocho subsidiarias, incluyendo productos tales como: latas y tapas de aluminio para bebidas, latas de acero para alimentos, hermetapas y otras tapas, botellas de vidrio para bebidas, etiquetas y otros materiales de empaque flexibles, charolas, cajas de plástico, enfriadores, equipo de refrigeración comercial, detergentes, lubricantes y adhesivos.
FEMSA Comercio, S.A. de C.V. y Subsidiarias ("FEMSA Comercio")	99.9%	Operación de una cadena de tiendas de conveniencia bajo el nombre de "OXXO".

Compañía Subtenedora	% Tenencia	Actividades
Desarrollo Comercial FEMSA, S.A. de C.V. y Subsidiarias (“Amoxxo”)	99.9%	Operación de “Centros de Servicio Oxxo Express”, tiendas de conveniencia con estaciones de gasolina.
Logística-CCM, S.A. de C.V. y Subsidiarias (“Logística-CCM”)	70.0%	Provee servicios de transporte, de logística y mantenimiento de camiones y tráileres a las subsidiarias de FEMSA Cerveza. Labatt y Stellamerica poseen conjuntamente el 30% del capital social de Logística-CCM.
FEMSA Logística, S.A. de C.V. y Subsidiarias (“FEMSA Logística”)	99.9%	Provee servicios de transporte, de logística y mantenimiento de camiones y tráileres al resto de las subsidiarias de FEMSA y al mercado de terceros.

El 3 de septiembre del 2001, Desarrollo Comercial FEMSA, S.A. de C.V. (“DCF”) propietaria de la participación en Empresas Amoxxo, S.A. de C.V. (“Empresas Amoxxo”), dio por terminado su contrato de asociación con Amoco México Holding Company (“Amoco México”), subsidiaria de BP Amoco, p.l.c. Según los términos del contrato de disolución, DCF adquirió el capital de Amoco México en Empresas Amoxxo y Amoco México adquirió a través de una subsidiaria 14 de los 31 centros de servicio de “Oxxo Express”. DCF por su parte retuvo el control y continuará operando los restantes 17 centros de servicio. Esta operación representó en FEMSA, una disminución en el interés minoritario de Ps. 317, a valor en libros.

El 25 de octubre del 2001 FEMSA, a través de una subsidiaria indirecta, adquirió a Promotora de Marcas Nacionales, S.A. de C.V. (“Promotora de Marcas Nacionales”) cuyo principal activo lo constituyen las marcas de refrescos Mundet. El importe pagado fue de Ps. 158, del cual el valor de las marcas fue Ps. 136, mismas que se presentan en el estado de situación financiera en la cuenta de otros activos, neto y se amortizan en 20 años utilizando el método de línea recta; adicionalmente, adquirió activos fijos para la producción de concentrado de Ps. 22. FEMSA continuará operando las actuales franquicias de la marca Mundet y otorgó a Coca-Cola FEMSA la franquicia para la producción, distribución y comercialización de los refrescos de la marca Mundet en los territorios en donde Coca-Cola FEMSA opera. Los resultados de las operaciones de la compañía adquirida se incluyen en los resultados consolidados de FEMSA desde el día de su adquisición.

Nota 1. 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 23. La conciliación entre las cifras determinadas bajo los PCGA mexicanos y los US GAAP se presenta en la Nota 24.

Los estados financieros consolidados se presentan en millones de pesos mexicanos (“Ps.”). La presentación de las cifras en dólares americanos (“\$”) fue incluida solamente para comodidad del lector, usando el tipo de cambio al 31 de diciembre del 2001 de Ps. 9.18 por dólar. Dichas cifras no representan los saldos que las cuentas tienen o podrían tener en un futuro convertidas a dólares a ese o cualquier otro tipo de cambio.

Nota 2. Bases de Consolidación.

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 transacciones intercompañías han sido eliminados en la consolidación.

Nota 3. Incorporación de Subsidiarias en el Extranjero.

Los registros contables de las subsidiarias en el extranjero se realizan en la moneda local del país de origen.

Para su incorporación a los estados financieros consolidados se actualizan a poder adquisitivo de la moneda local de 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 denomina resultado acumulado por conversión y se registra en el capital contable.

La fluctuación cambiaria de los financiamientos contratados para la adquisición de subsidiarias en el extranjero, neta de su correspondiente efecto fiscal, se presenta en la cuenta de resultado acumulado por conversión, al considerar la inversión en dichas subsidiarias equivalente a una cobertura económica. La ganancia o pérdida por posición monetaria correspondiente a los financiamientos, se calcula utilizando el índice de precios del país de origen de la subsidiaria, al considerarse como parte integrante de la inversión en el extranjero, y se registra en la cuenta de resultado acumulado por conversión.

El crédito mercantil originado por la adquisición de subsidiarias en el extranjero se registra en la moneda en que se efectuó la inversión, por ser la moneda en que se recuperará la misma y se actualiza aplicando la inflación del país de origen y el tipo de cambio al cierre del ejercicio.

Durante diciembre del 2001, el gobierno de la República de Argentina estableció una serie de medidas en materia económica, entre las que destacan las restricciones para disposiciones de efectivo y para realizar operaciones en monedas extranjeras durante el periodo del 21 de diciembre del 2001 al 11 de enero del 2002. Al finalizar este periodo, inició la operación de dos tipos de cambio, uno de libre flotación cuyo valor lo determinará la oferta y la demanda, y un tipo de cambio controlado para cierto tipo operaciones, a razón de 1.40 pesos argentinos por dólar americano (equivalentes a Ps. 6.557 por peso argentino, considerando el tipo de cambio de cierre de ejercicio de Ps. 9.18 por dólar americano).

El 6 de enero del 2002, el gobierno emitió la Ley de Emergencia Económica vigente hasta el 10 de diciembre del 2003, la cual le otorga facultades al gobierno para determinar la relación de cambio entre el peso argentino y las divisas extranjeras, así como para dictar regulaciones cambiarias.

Debido a la inestabilidad económica de Argentina y a la incertidumbre en el tipo de cambio al cierre del año 2001, la Compañía decidió reconocer una pérdida en el valor del peso argentino y su correspondiente impacto negativo en su inversión en Coca-Cola FEMSA de Buenos Aires, S.A. ("Coca-Cola FEMSA Buenos Aires"), a través de incorporar las cifras de ésta subsidiaria en los estados financieros consolidados utilizando los siguientes tipos de cambios:

	Pesos argentinos por un dólar americano	Pesos mexicanos por un peso argentino
Balance general	1.700	5.400
Estados de resultados	1.033	8.890

El estado de resultados fue incorporado a Ps. 8.890 por peso argentino, considerando que las transacciones realizadas hasta el 30 de noviembre se llevaron a cabo en el curso normal de operaciones y las medidas implementadas por el gobierno argentino en el mes de diciembre, tienen repercusiones a partir de ese mes en adelante.

Siguiendo un criterio conservador, la Compañía decidió calcular la actualización de los activos fijos de procedencia extranjera de Coca-Cola FEMSA Buenos Aires, con el tipo de cambio controlado y los pasivos en monedas extranjeras al tipo de cambio de 1.70 pesos argentinos por dólar americano, aun cuando es factible que algunos de estos pasivos puedan ser liquidados al tipo de cambio controlado.

El impacto de la devaluación del peso argentino ascendió a Ps. 843, de los cuales Ps. 430 corresponden al capital contable mayoritario. Para efectos de presentar cifras comparativas de acuerdo con el procedimiento para actualizar cifras de ejercicios anteriores de subsidiarias en el extranjero (ver Nota 4 a), se consideran los tipos de cambio aplicables al cierre del presente ejercicio, tanto para balance general como para el estado de resultados, de tal forma que el capital contable de cada uno de los ejercicios presentados en los estados financieros incluye el impacto de la devaluación del peso argentino.

Adicionalmente, se disminuyó la cobertura del financiamiento en dólares contratado para la adquisición de Coca-Cola FEMSA Buenos Aires, debido a la disminución en la inversión neta de esta subsidiaria por el impacto de la devaluación, por lo que los efectos de fluctuación cambiaria y del resultado por posición monetaria correspondientes a la parte no cubierta del financiamiento, se registraron en el resultado integral de financiamiento y su efecto fiscal en la cuenta de impuestos.

El impacto total en el estado de resultados y en el capital contable de la Compañía por la devaluación del peso argentino sobre las cifras de Coca-Cola FEMSA Buenos Aires, ascendió a:

Utilidad neta por las operaciones	Ps.	(8)
Utilidad cambiaria por la posición en monedas extranjeras		157
Financiamiento contratado para la adquisición de la subsidiaria		6
Utilidad neta del ejercicio		155
Resultado por conversión		(1,128)
Resultado por tenencia de activos no monetarios:		
Revaluación de los activos fijos de procedencia extranjera		130
		(843)
Participación del minoritario		413
Efecto total a capital contable mayoritario	Ps.	(430)

Nota 4. Principales Políticas Contables.

Las principales políticas contables de la Compañía están de acuerdo con 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. Aun 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 derivados del Índice Nacional de Precios al Consumidor ("INPC").
- 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 derivados del INPC.
- Incluir en el resultado integral de financiamiento, el resultado por posición monetaria.

La Compañía actualiza sus estados financieros, en términos del poder adquisitivo de la moneda de cierre del ejercicio, utilizando factores derivados del INPC para las subsidiarias en México y el índice de inflación del país de origen y el tipo de cambio de cierre del ejercicio, para las subsidiarias en el extranjero, excepto por lo mencionado en la Nota 3.

La Compañía actualiza su estado de resultados aplicando factores derivados del INPC del mes en el cual ocurrió la transacción, a la fecha de presentación de los estados financieros.

La información financiera de ejercicios anteriores de las subsidiarias mexicanas fue actualizada utilizando factores derivados del INPC, y la información de las subsidiarias en el extranjero fue actualizada utilizando la inflación del país de origen y posteriormente fue convertida a pesos mexicanos aplicando el tipo de cambio de cierre del ejercicio. Consecuentemente, las cifras son comparables entre sí y con ejercicios anteriores, al estar expresadas en términos de la misma moneda.

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.

c) Inventarios y Costo de Ventas:

Los inventarios se actualizan a costos específicos de reposición, sin que excedan el valor de mercado. El costo de ventas del ejercicio se determina con base en el valor de reposición de los inventarios al momento de su venta.

d) Anticipos a Proveedores:

Se actualizan en base a factores derivados del INPC, considerando su antigüedad promedio y se incluyen en la cuenta de inventarios.

e) 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 gastos de 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 hasta en un plazo de 12 meses, en base al tiempo de transmisión de los anuncios. Los gastos relacionados con la producción de la publicidad son reconocidos en los resultados de operación en el primer momento en que se incurren.

Los gastos promocionales se aplican a los resultados del ejercicio en el cual se erogan, excepto aquellos relacionados con el lanzamiento de nuevos productos y/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 y/o presentaciones alcanzarán su nivel normal de operación, el cual es generalmente de un año.

f) 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 2001, 2000 y 1999, el gasto por rotura ascendió a Ps. 39, Ps. 32 y Ps. 59, 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 cinco años para envase de vidrio retornable y de un año para envase de plástico retornable. Al 31 de diciembre del 2001, 2000 y 1999, el gasto por rotura reconocido en los resultados ascendió a Ps. 195, Ps. 272 y Ps. 234, respectivamente. Los depósitos recibidos por botellas y cajas entregados en comodato a los clientes, se presentan disminuyendo el saldo de botellas y cajas en circulación. La diferencia entre el costo y los depósitos recibidos se amortiza en un plazo de 50 meses.

g) Inversión en Acciones:

Las inversiones en acciones en compañías asociadas se registran a su costo de adquisición y posteriormente se valúan a través del método de participación. En el caso de inversiones en compañías asociadas en las que no se tiene influencia significativa, se valúan al costo de adquisición actualizado, mediante la aplicación de factores derivados del INPC.

h) Propiedad, Planta y Equipo:

Los activos se registran originalmente a su costo de adquisición y/o construcción. La propiedad, planta y equipo de procedencia nacional se actualizan aplicando factores derivados del INPC, excepto por las botellas y cajas de Coca-Cola FEMSA (ver Nota 4 f). La propiedad, planta y equipo de procedencia extranjera se actualizan aplicando la inflación del país de origen y el tipo de cambio al cierre del ejercicio.

La depreciación de las propiedades 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. Las nuevas adquisiciones se empiezan a depreciar en el año siguiente al que son dadas de alta en operación.

Las tasas promedio anuales de depreciación de los activos son las siguientes:

	%
Edificios y construcciones	3.2
Maquinaria y equipo	5.2
Equipo de distribución	7.5
Otros activos	18.2

i) Otros Activos:

Crédito Mercantil:

Es la diferencia entre el valor pagado y el valor contable de las acciones y/o activos adquiridos, siendo este último similar al valor de mercado de dichos activos. Esta diferencia se amortiza en un plazo no mayor a 20 años. El crédito mercantil se registra en la moneda en que se efectuó la inversión y se actualiza aplicando la inflación del país de origen y el tipo de cambio de cierre del ejercicio.

Cargos Diferidos:

Representan erogaciones cuyos beneficios serán recibidos en un plazo mayor a un año, representados principalmente por:

- 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 base al plazo en que se espera recibir los beneficios, el cual a partir del 2001 se determina a través del volumen desplazado por los clientes. En promedio los acuerdos con clientes tienen una vigencia de entre tres y cuatro años.
- Mejoras en propiedades arrendadas, las cuales son actualizadas con base a factores derivados del INPC, considerando su antigüedad promedio y se amortizan en línea recta de acuerdo al plazo en que se espera recibir los beneficios.
- Inversiones en refrigeradores por parte de Coca-Cola FEMSA, los cuales se amortizan en línea recta de acuerdo a su vida útil, que en promedio es de tres años.

j) 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. 817, Ps. 759 y Ps. 731, al 31 de diciembre del 2001, 2000 y 1999, respectivamente. Adicionalmente, a partir de 1999 The Coca-Cola Company participa en el programa de inversión en refrigeradores. Dichos recursos se relacionan con el incremento en el volumen de ventas de los productos franquiciados por The Coca-Cola Company y están condicionados al cumplimiento de ciertos objetivos, por lo que la inversión, neta de la participación de The Coca-Cola Company se registra en la cuenta cargos diferidos.

k) 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 factores derivados del INPC y dicha actualización se registra en el capital contable. 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 tiempo 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. La amortización del ejercicio se registra como un gasto en el estado de resultados.

Las principales 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. Al 31 de diciembre del 2001, 2000 y 1999 el monto registrado en otros gastos ascendió a Ps. 164, Ps. 211 y Ps. 147, respectivamente.

l) 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.

m) Impuestos Sobre la Renta, al Activo y Participación de los Trabajadores en las Utilidades:

La Compañía determina y registra el Impuesto Sobre la Renta ("ISR"), el Impuesto al Activo ("IMPAC") y la Participación a los Trabajadores en las Utilidades ("PTU") con base a la legislación fiscal en vigor y al Boletín D-4 revisado "Tratamiento Contable del Impuesto Sobre la Renta, del Impuesto al Activo y la Participación de los Trabajadores en las Utilidades", el cual requiere el reconocimiento de pasivos y activos y pasivos por impuestos diferidos, por todas aquellas diferencias temporales que surjan entre los saldos contables y fiscales de los activos y pasivos.

El saldo de impuestos diferidos por concepto de ISR e IMPAC, se determina utilizando el método de pasivos y activos, el cual considera todas las diferencias temporales entre los saldos contables y fiscales. 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 y que se espera se reviertan en un periodo determinado.

El saldo de impuestos diferidos está compuesto por partidas monetarias y no monetarias, en base a las diferencias temporales que le dieron origen. En el balance está clasificado como pasivo a largo plazo, independientemente de la reversión que se espera en el corto plazo de ciertas 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. El efecto neto acumulado inicial por la adopción de este boletín en el año 2000, fue reconocido en el capital contable dentro de las cuentas de utilidades retenidas e interés minoritario (ver Nota 20 d).

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, con base a su participación accionaria. A partir de 1999, se eliminaron los pagos provisionales consolidados a través de la controladora y la consolidación de las utilidades o pérdidas fiscales se limita al 60% de la participación accionaria, siendo anteriormente al 100%.

n) Resultado Integral de Financiamiento:

Está integrado por los siguientes conceptos:

Intereses:

El gasto y producto financiero se registra cuando es incurrido o ganado, respectivamente.

Fluctuación Cambiaria:

Las transacciones en moneda extranjera se registran convertidas en moneda nacional al tipo de cambio vigente a la fecha en que se efectúan. Posteriormente los activos y pasivos monetarios 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 la fluctuación cambiaria de los financiamientos contratados para la adquisición de compañías en el extranjero (ver Nota 3).

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 de las subsidiarias mexicanas se determina aplicando el INPC mensual a la posición monetaria neta al inicio de cada mes, excluyendo los financiamientos contratados para la adquisición de compañías en el extranjero (ver Nota 3).

El resultado por posición monetaria de las subsidiarias en el extranjero se calcula aplicando la inflación mensual del país de origen a la posición monetaria neta al inicio de cada mes, expresada en la moneda del país de origen, posteriormente los resultados mensuales se convierten a pesos mexicanos utilizando el tipo de cambio al cierre del ejercicio, excepto por lo mencionado en la Nota 3.

o) 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 costos y gastos de operación y si se contrata para cubrir necesidades de financiamiento, se registra como gasto financiero o fluctuación cambiaria, según el contrato correspondiente.

Hasta diciembre del 2000, la Compañía registraba el efecto en resultados a la fecha de vencimiento de los instrumentos financieros, excepto en el caso de las opciones, en las cuales la prima pagada se registraba en resultados en línea recta durante la vida del contrato.

A partir de enero del 2001, entró en vigor el Boletín C-2 “Instrumentos Financieros”, el cual 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 deberán valorar 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, deberán valorarse 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 nuevo boletín se incluye en la utilidad neta del ejercicio como cambio en políticas contables, neto de su efecto fiscal, cuyo monto ascendió a Ps. 27.

p) 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 derivados del INPC de 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.

q) 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.

Nota 5. Cuentas por Cobrar.

		2001		2000
Clientes	Ps.	2,387	Ps.	2,467
Reserva para cuentas incobrables		(214)		(221)
Documentos por cobrar		322		309
The Coca-Cola Company		135		110
Reclamaciones de seguros		26		39
Anticipos de viajes para empleados		20		15
Préstamos a empleados		13		15
Renta de almacenes		11		10
Otros		541		246
	Ps.	3,241	Ps.	2,990

Los cambios en el saldo de la reserva de cuentas incobrables se integran de la siguiente forma:

		2001		2000
Saldo inicial	Ps.	221	Ps.	212
Reserva del ejercicio		115		161
Cancelación de cuentas incobrables		(113)		(144)
Actualización de saldos iniciales		(9)		(8)
Saldo final	Ps.	214	Ps.	221

Nota 6. Inventarios.

		2001		2000
Productos terminados	Ps.	1,351	Ps.	1,340
Materias primas		1,325		1,408
Botellas y cajas de FEMSA Cerveza		983		1,098
Refacciones		309		269
Producción en proceso		118		127
Artículos promocionales		13		26
Anticipo a proveedores		127		68
Estimación de inventarios obsoletos		(30)		(15)
	Ps.	4,196	Ps.	4,321

Nota 7. Pagos Anticipados.

Balance	2001	2000
Publicidad	Ps. 476	Ps. 450
Primas pagadas por opciones para compra de dólares (Nota 16)	-	29
Rentas	27	23
Programa de bonos	3	4
Otros	24	16
Ps. 530	Ps. 522	

La aplicación a resultados por concepto de pagos anticipados de publicidad y gastos promocionales por los años terminados el 31 de diciembre de 2001, 2000 y 1999, es la siguiente:

Operaciones	2001	2000	1999
Publicidad	Ps. 791	Ps. 932	Ps. 765
Gastos promocionales	99	109	96

Nota 8. Inversión en Acciones.

Compañía	Tenencia	2001	2000
FEMSA Cerveza:			
Labatt-USA LLC	30.00%	Ps. 111	Ps. 121
Compañías asociadas de FEMSA Cerveza	Varios	48	76
Fideicomiso Río Blanco (planta tratadora de agua)	33.71%	65	70
Otras inversiones	Varios	21	18
Coca-Cola FEMSA:			
Industria Envasadora de Querétaro, S.A. de C.V. ("IEQSA")	19.60%	59	76
Coca-Cola FEMSA Buenos Aires:			
Complejo Industrial Can S.A. ("CICAN")	48.10%	79	76
Otras inversiones	Varios	49	63
Ps. 432	Ps. 500		

El 31 de mayo del 2000 FEMSA Empaques realizó la venta de Corrugados de Tehuacán, S.A. de C.V. ("Cotesa") a Willamette Industries, Inc., por \$ 71, esta operación generó una utilidad de \$ 4.9, neto del pago de comisiones y se presenta dentro del renglón de otros gastos (productos), neto. Los ingresos fueron destinados al pago de deuda. Para efectos de comparabilidad, el resultado neto de Cotesa al 31 de diciembre de 1999 y al 31 de mayo del 2000, fue reclasificado a la cuenta de otros gastos (productos), neto.

Nota 9. Propiedad, Planta y Equipo.

	2001	2000
Terrenos	Ps. 3,270	Ps. 3,192
Edificios, maquinaria y equipo	38,087	38,183
Depreciación acumulada	(16,294)	(16,341)
Inversiones en proceso	1,241	1,113
Botellas y cajas de Coca-Cola FEMSA	204	311
Activos a valor de realización	676	649
	Ps. 27,184	Ps. 27,107

De acuerdo con un programa de desinversiones, la Compañía ha identificado activos fijos, principalmente terrenos, edificios y equipo. Dichos activos han sido valuados a su valor estimado de realización, conforme a los avalúos correspondientes y se integran como sigue:

	2001	2000
FEMSA Cerveza	Ps. 287	Ps. 293
Coca-Cola FEMSA	25	21
FEMSA Empaques	31	39
Emprex y otros	333	296
	Ps. 676	Ps. 649

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 los resultados del ejercicio.

Nota 10. Otros Activos.

	2001	2000
Acuerdos con clientes de FEMSA Cerveza y Coca-Cola FEMSA	Ps. 2,081	Ps. 1,560
Crédito mercantil	1,097	1,719
Mejoras en propiedades arrendadas	1,157	1,051
Anticipo para otras inversiones	364	380
Equipos de refrigeración de Coca-Cola FEMSA	305	214
Pasivo adicional de las obligaciones laborales (Nota 13)	100	133
Publicidad pagada por anticipado a largo plazo	62	59
Costo de las opciones para el programa de bonos (Nota 14)	18	40
Gastos diferidos del Bono Yankee	28	33
Marcas	135	-
Otros	100	228
	Ps. 5,447	Ps. 5,417

Nota 11. Saldos y Operaciones con Partes Relacionadas y Compañías Asociadas.

El balance y estado de resultados consolidados incluyen los siguientes saldos y operaciones con partes relacionadas y compañías asociadas:

Saldos		2001		2000
Activos (cuentas por cobrar)	Ps.	648	Ps.	610
Pasivos: Proveedores y otros pasivos		153		182
Deuda a largo plazo (ver Nota 15)		734		351

Operaciones	2001	2000	1999
Ingresos:			
Ventas y otros ingresos a compañías Asociadas de FEMSA Cerveza	Ps. 1,002	Ps. 1,019	Ps. 953
Ventas de lata a IEQSA	372	427	731
Productos financieros	95	94	166
Egresos:			
Compras de concentrado a The Coca-Cola Company	2,756	2,743	2,551
Compras a Grupo Industrial BIMBO, S.A. de C.V.	362	307	266
Compras de productos enlatados a IEQSA y CICAN	654	478	561
Primas de seguros	145	170	193
Servicios pagados a Labatt	116	111	103
Gastos financieros	23	7	34
Otros	22	27	19

Nota 12. Saldos y Transacciones en Moneda Extranjera.

Los activos y pasivos en monedas extranjeras convertidos a dólares, excluyendo Coca-Cola FEMSA Buenos Aires, son los siguientes:

Saldos	Tipo de Cambio Aplicable ⁽¹⁾	Corto Plazo	Largo Plazo	Total
Diciembre 31, 2001:				
Activos	9.180	\$ 293	\$ 16	\$ 309
Pasivos		260	647	907
Diciembre 31, 2000:				
Activos	9.610	\$ 107	\$ 19	\$ 126
Pasivos		316	821	1,137

⁽¹⁾ Pesos por dólar americano.

Las transacciones en monedas extranjeras convertidas a dólares, excluyendo Coca-Cola FEMSA Buenos Aires fueron las siguientes:

Operaciones	2001	2000	1999
Ingresos	\$ 204	\$ 192	\$ 170
Egresos:			
Compra de materia prima	201	219	239
Asistencia técnica	44	21	17
Intereses y otros	177	204	198
	\$ 422	\$ 444	\$ 454

Al 29 de enero del 2002, fecha de emisión de los presentes estados financieros consolidados el tipo de cambio es de 9.175 pesos por dólar y la posición en moneda extranjera es similar a la del 31 de diciembre del 2001.

Nota 13. Obligaciones Laborales.

El estudio actuarial para las subsidiarias mexicanas de los pasivos del plan de pensiones y jubilaciones, prima de antigüedad y servicios médicos posteriores al retiro, así como el costo del ejercicio fue determinado utilizando los siguientes supuestos a largo plazo:

	Tasas Reales
Tasa de descuento anual	6.0%
Incremento de sueldos	2.0%
Tasa de retorno de la inversión	6.0%

En junio del 2001 la Compañía disminuyó la obligación por servicios proyectados derivado de un cambio en los cálculos actuariales, en base a una confirmación de criterio que se recibió por parte del Instituto Mexicano del Seguro Social ("IMSS") sobre la interpretación del artículo 28 de la Ley del Seguro Social que entró en vigor en julio de 1997, en la que el IMSS aumenta las pensiones del asegurado para los rubros de invalidez, vejez y cesantía de edad avanzada.

Los saldos del pasivo y del fideicomiso, así como el costo del ejercicio ascendieron a:

	2001	2000
Plan de pensiones y jubilaciones:		
Obligaciones por personal jubilado	Ps. 1,029	Ps. 613
Obligaciones por personal activo	892	1,483
Obligaciones por beneficios actuales	1,921	2,096
Exceso de la obligación por beneficios proyectados sobre beneficios actuales	190	259
Obligaciones por beneficios proyectados	2,111	2,355
Fondos del plan de pensiones a valor de mercado	(1,475)	(1,431)
Obligaciones por beneficios proyectados sin fondear	636	924
Obligaciones por servicios pasados por amortizar	(349)	(363)
Utilidad (pérdida) actuarial por amortizar	215	(115)
	502	446
Pasivo adicional	82	126
Total	Ps. 584	Ps. 572

		2001		2000		
Prima de antigüedad:						
Obligaciones por personal con antigüedad mayor a 15 años	Ps.	55	Ps.	48		
Obligaciones por personal con antigüedad menor a 15 años		42		44		
Obligaciones por beneficios actuales		97		92		
Exceso de la obligación por beneficios proyectados sobre beneficios actuales		8		7		
Obligaciones por beneficios proyectados		105		99		
Obligaciones por servicios pasados por amortizar		(13)		(6)		
		92		93		
Pasivo adicional		18		7		
Total	Ps.	110	Ps.	100		
Servicios médicos posteriores al retiro:						
Obligaciones por personal jubilado	Ps.	150	Ps.	74		
Obligaciones por personal activo		167		90		
Obligaciones por beneficios acumulados		317		164		
Fondos de los servicios médicos a valor de mercado		(24)		(25)		
Saldo sin fondear		293		139		
Servicios pasados por amortizar		(63)		(66)		
Pérdida actuarial por amortizar		(164)		(40)		
Total	Ps.	66	Ps.	33		
Total obligaciones laborales	Ps.	760	Ps.	705		
Costo del Ejercicio		2001		2000		1999
Plan de pensiones y jubilaciones	Ps.	95	Ps.	130	Ps.	150
Prima de antigüedad		19		17		19
Servicios médicos posteriores al retiro		38		13		13
	Ps.	152	Ps.	160	Ps.	182

Las utilidades o pérdidas actuariales acumuladas fueron generadas debido a las diferencias en los supuestos utilizados en los cálculos actuariales al principio del año contra el comportamiento real de dichas variables al cierre del ejercicio.

Al 31 de diciembre del 2001 y 2000, en algunas compañías el importe del pasivo de las obligaciones por beneficios proyectados fue inferior al de la obligación 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, neto (ver Nota 10).

Los activos del fideicomiso están constituidos por fondos de renta fija y variable, valuados a valor de mercado. Al 31 de diciembre del 2001 y 2000, algunas compañías subsidiarias efectuaron aportaciones a los fondos del plan de pensiones y jubilaciones y de servicios médicos posteriores al retiro las cuales ascendieron a Ps. 48 y Ps. 27 respectivamente.

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. 45, Ps. 45 y Ps. 70, al 31 de diciembre del 2001, 2000 y 1999, respectivamente.

Nota 14. Programa de Bonos.

Algunas subsidiarias de la Compañía iniciaron un programa de bonos en beneficio de ciertos ejecutivos. Bajo los términos de este programa aprobado en abril de 1997, los ejecutivos tienen derecho en el quinto aniversario del programa, al pago de un bono especial basado en su salario y en el incremento del valor de mercado de las acciones de FEMSA en términos reales, condicionado a que el valor de mercado de las acciones de FEMSA por lo menos duplique su valor en términos reales, al término del quinto año.

Para los ejecutivos de Coca-Cola FEMSA, la mitad del programa de bonos se basa en el valor de mercado de la acción de FEMSA y la otra mitad en el valor de mercado de la acción de Coca-Cola FEMSA.

La Compañía cubrió el riesgo de la obligación potencial resultante de dicho programa, mediante la compra de opciones las cuales posteriormente fueron depositadas en un fideicomiso. El costo de compra de las opciones fue registrado en el rubro de otros activos, neto, y se amortiza a cinco años, a partir de abril de 1997. Al 31 de diciembre del 2001 y 2000, el monto pendiente de amortizar correspondiente a estas opciones ascendió a Ps. 18 y Ps. 40, respectivamente (ver Nota 10).

Las opciones adquiridas se valúan a valor de mercado y cualquier ingreso derivado de las mismas, se registra solamente por el monto en que exceda a la obligación potencial, la cual se determina en base al precio de la acción al final de cada ejercicio reportado. A la fecha de los presentes estados financieros ningún ingreso ha sido registrado.

Adicionalmente, la Compañía instituyó en 1999 un nuevo plan de compensación a ciertos ejecutivos clave, que consiste en un bono anual de acuerdo con sus responsabilidades en la organización y el resultado de su desempeño en el año anterior, el cual se devengará durante los siguientes cinco años.

El monto neto después de impuestos será anualmente transmitido irrevocablemente en propiedad por cada uno de los ejecutivos clave a un fideicomiso constituido por los mismos ejecutivos, con el fin de que mediante instrucciones de un comité técnico, el fideicomiso pueda:

- Adquirir acciones de FEMSA o de cualquiera de sus subsidiarias que coticen en BMV o en certificados de depósito que las representen, y que coticen en NYSE; y/o
- Adquirir opciones para la compra de las acciones mencionadas anteriormente.

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 bono anual se registra en los resultados de operación del ejercicio. El monto pagado correspondiente a los ejercicios 2001, 2000 y 1999, ascendió a Ps. 127, Ps. 138 y Ps. 108 respectivamente.

Nota 15. Préstamos Bancarios y Documentos por Pagar.

Los préstamos bancarios a corto plazo y documentos por pagar, al 31 de diciembre del 2001 y 2000, consisten principalmente en créditos revolventes en dólares con una tasa anual promedio ponderada de 5.0 % y 7.9%.

Los préstamos bancarios a largo plazo y documentos por pagar de la Compañía son los siguientes (denominados en dólares, a menos que se indique lo contrario):

Banco	Tasa de Interés	2001	2000
FEMSA :			
Bank of America N.T. & S.A.	Libor + 2.13 %	Ps. -	Ps. 1,003
FEMSA Cerveza:			
Colocación privada	8.89 % ⁽²⁾	1,744	1,906
Bayerische Vereinsbank, AG	3.44 % ⁽¹⁾	248	212
Comerica Bank	Libor + 1.00 %	230	151
Scotiabank Inverlat, S.A.	Cetes + 0.75 ⁽¹⁾⁽³⁾	800	-
Varios	2.85 % ⁽¹⁾	29	149
		3,051	2,418
Coca-Cola FEMSA:			
Colocación privada	8.95 % ⁽²⁾	1,836	2,007
Bono Yankee	9.40 % ⁽²⁾	918	1,003
Varios	9.28 % ⁽²⁾	50	68
		2,804	3,078
FEMSA Empaques:			
Rabobank Nederland, New York	7.41 % ⁽¹⁾	11	236
Royal Bank of Canada, New York	Libor + 1.05 %	276	201
Bayerische Vereinsbank, AG	6.65 % ⁽²⁾	104	122
Landesbank SH Girozentrale, Kill	Libor + 2.50 %	26	52
Bayerische Vereinsbank, AG	7.16 % ⁽¹⁾	-	46
Varios	9.16 % ⁽¹⁾	-	27
		417	684
FEMSA Comercio:			
BBVA Bancomer, S.A.	Libor + 1.25 %	734	351
		734	351
FEMSA Logística:			
Citibank, N.A.	Libor /0.95 + 2.50 %	76	70
		76	70
	Ps.	7,082	Ps. 7,604

⁽¹⁾ Tasa de interés variable promedio ponderada del ejercicio.

⁽²⁾ Tasa de interés fija.

⁽³⁾ Denominado en pesos mexicanos.

Los vencimientos de los préstamos bancarios a largo plazo al 31 de diciembre del 2001, se integran de la siguiente manera:

Vencimiento a corto plazo del pasivo a largo plazo	Ps.	349
2003		978
2004		2,874
2005		443
2006		2,406
2007		25
2008		7
	Ps.	7,082

Los préstamos bancarios están contratados con diferentes instituciones financieras en cada compañía subtenedora, dichos préstamos establecen ciertas restricciones y razones financieras a ser cumplidas por cada compañía. Al 31 de diciembre del 2001, todas las restricciones y razones financieras establecidas en los contratos de crédito vigentes han sido cumplidas.

Nota 16. 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.

		2001		2000
Valor en libros	Ps.	7,082	Ps.	7,604
Valor de mercado		7,437		7,659

b) Opciones para la Compra de Acciones:

Los términos y condiciones relacionados con las opciones para la compra de las acciones de FEMSA, así como su tratamiento contable se describen en la Nota 14. 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. La Compañía no prevé la cancelación anticipada de estos contratos y espera que su fecha de vencimiento será la originalmente establecida cuando fueron contratados.

		2001		2000
Valor en libros	Ps.	18	Ps.	40
Valor de mercado		15		26

c) Swaps de Tasa de Interés:

La Compañía tiene firmados contratos denominados swap de tasas 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. El resultado de las variaciones en las tasas de interés se registra como un ajuste al gasto financiero en el estado de resultados. Los contratos vigentes a la fecha de los presentes estados financieros se presentan a continuación:

	Monto Contratado	Tasa de interés Pagada	Recibida	Fecha de Vencimiento
FEMSA Cerveza	Ps. 229	4.935%	Libor + 1%	Septiembre 2004
FEMSA Empaques	1,010	5.955%	Libor	Febrero 2002

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, el cual ascendió a un pago adicional de Ps. 1 por los años terminados el 31 de diciembre del 2001 y 2000. La Compañía no estima la cancelación anticipada de estos contratos y espera que su fecha de vencimiento será la originalmente establecida cuando fueron contratados.

d) Opciones para Compra de Dólares:

Al 31 de diciembre del 2001 la Compañía no tiene contratos vigentes de opciones para compra de dólares. Al 31 de diciembre del 2000 se tenían vigentes 36 contratos de opciones para compra de dólares, por un monto de \$ 161 a un tipo de cambio promedio ponderado de 10.37 pesos mexicanos por dólar, los cuales vencen durante el 2001.

El valor de mercado se estima con base en la cotización al cierre del ejercicio del valor de la prima que se pagaría por dichos contratos, considerando los montos y tipos de cambio estipulados en los contratos originales.

	2001	2000
Valor nocional	- \$	161
Valor en libros	- Ps.	29
Valor de mercado	-	52

e) Forwards para la Compra-Venta de Dólares:

Al 31 de diciembre del 2001 la Compañía no tiene contratos denominados forward vigentes para la compra o venta de dólares.

Al 31 de diciembre del 2000 la Compañía tenía vigentes contratos forwards para la compra y venta de dólares por un monto de \$ 131, los cuales vencieron durante el 2001. Los contratos para la venta de dólares eran por la misma cantidad y en la misma fecha de vencimiento que los contratos para la compra de dólares. El objetivo es mitigar el riesgo de fluctuaciones cambiarias. Adicionalmente, la Compañía tenía 10 contratos forwards para la compra de pesos argentinos por un total de \$ 100, los cuales vencieron durante noviembre y diciembre del 2001.

El valor de mercado se estima con base en el precio de cotización de cada uno de los contratos al cierre del ejercicio, asumiendo las mismas fechas de vencimiento de los contratos originales.

	2001		2000	
			Valor Nocional	Valor de Mercado
Para cubrir el Peso Mexicano	-	-	\$ 131	Ps. 39
Tipo de cambio promedio ponderado pesos por dólar:				
Contratado	-	-	10.605	
Precio de cotización	-	-	10.302	
Para cubrir el Peso Argentino	-	-	\$ 100	Ps. 6
Tipo de cambio promedio ponderado pesos por dólar:				
Contratado	-	-	1.070	
Precio de cotización	-	-	1.077	

f) Contratos de precio de materias primas:

En enero 1 del 2001, se firmó un acuerdo con Petróleos Mexicanos ("PEMEX") con vencimiento en diciembre del 2003, en el cual se estable el derecho de comprar gas natural a \$4 dólares por millón de British Thermal Units ("BTU's").

Como resultado de la caída de los precios internacionales del gas natural, en Junio 29 del 2001, se firmaron dos contratos swaps con vencimiento en diciembre del 2003, para cubrir un número de BTU's equivalente al consumo promedio mensual durante el año 2000.

Estos acuerdos establecen la obligación de pagar y/o el derecho de recibir, la diferencia que resulte entre el valor de mercado y un precio fijo, calculado de la siguiente forma:

- Si el valor de mercado es superior a \$ 4.6 dólares por millón de BTU's, la Compañía tiene la obligación de pagar la diferencia entre \$ 4.6 dólares y el valor de mercado.
- Si el valor de mercado está entre \$ 2.75 y \$ 4.0 dólares por millón de BTU's, la Compañía tiene el derecho de recibir la diferencia entre el valor de mercado y \$ 4 dólares por millón de BTU's.

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, el cual representa un pago adicional de Ps. 4.

Nota 17. Interés Minoritario en Subsidiarias Consolidadas.

		2001		2000
FEMSA Cerveza	Ps.	4,656	Ps.	4,324
Coca-Cola FEMSA		3,663		2,797
Amoxxo		-		317
Logística-CCM		74		94
	Ps.	8,393	Ps.	7,532

Nota 18. Capital Contable.

Al 31 de diciembre del 2001, 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 comunes 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 2001, 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 se presenta distribuida en cada una de las cuentas del capital que le dio origen y se integra de la siguiente manera:

	Saldo Histórico	Actualización	Saldo Actualizado
Capital social	Ps. 2,649	Ps. 1,212	Ps. 3,861
Prima en suscripción de acciones	5,909	3,485	9,394
Utilidades retenidas de ejercicios anteriores	6,465	2,466	8,931
Utilidad neta del ejercicio	3,184	108	3,292

En Asamblea General Ordinaria de Accionistas celebrada el 27 de marzo del 2001, se acordó distribuir un dividendo de 0.0734 (valor nominal) pesos por acción serie "B" y 0.0917 (valor nominal) pesos por acción serie "D". Este dividendo fue pagado en mayo del 2001.

La utilidad neta de cada compañía mexicana 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. 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 2001, la reserva legal de FEMSA asciende a Ps. 162.

Hasta 1998, las utilidades retenidas y otras reservas que se distribuyeron como dividendos, así como los efectos que se derivaron de reducciones de capital, estaban gravados con un 34% de ISR a cargo de FEMSA, en el caso de que no provinieran de la Cuenta de Utilidad Fiscal Neta Consolidada ("CUFIN"). En 1999, la tasa del ISR se incrementó del 34% al 35%, con la posibilidad de diferir el pago del impuesto, en un 3% para 1999 y un 5% para los años 2000 y 2001, hasta la fecha en que se repartan dividendos de dicha utilidad, por lo que a partir de 1999 se creó la Cuenta de Utilidad Fiscal Neta Consolidada Reinvertida ("CUFINRE"), la cual al 31 de diciembre del 2001 asciende a Ps. 3,665, que incluye un impuesto de pago diferido de Ps. 96. A partir del año 2002, derivado de la última reforma fiscal, se elimina el derecho de diferir el pago de impuestos hasta la fecha en que sean distribuidos los dividendos, se deberá agotar primeramente la CUFINRE antes de poder utilizar la CUFIN.

En Asamblea General Ordinaria de Accionistas celebrada el 10 de marzo del 2000, se autorizó un programa de recompra de acciones propias hasta por un monto de Ps. 1,000, el cual será fondeado con recursos internos, y su implementación dependerá del precio de mercado, las condiciones de mercado y otros factores económicos. El saldo de la reserva al 31 de diciembre del 2001 asciende a Ps. 730.

En octubre del 2000, la Compañía inició la implementación de este programa. 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.

	Millones de Acciones	Valor de Compra	Capital Social	Utilidades Retenidas	Total
Al 31 de diciembre del 2000	33.7	Ps. 242	Ps. (18)	Ps. (224)	Ps. (242)
Del 1 de enero al 16 de enero del 2001	10.3	64	(5)	(59)	(64)
Total	44.0	Ps. 306	Ps. (23)	Ps. (283)	Ps. (306)

En la Asamblea Ordinaria de Accionistas de Coca-Cola FEMSA, llevada a cabo el 1 de marzo del 2001, los accionistas aprobaron un dividendo de Ps. 304, el cual fue pagado en Abril del 2001. El pago correspondiente al interés minoritario de Ps. 149 está presentado como una reducción en el interés minoritario, en el estado de variaciones en las cuentas de capital contable.

En la Asamblea Ordinaria de Accionistas de Logística CCM, llevada a cabo el 13 de marzo del 2001, los accionistas aprobaron y pagaron, una reducción al capital social de Ps. 120. El pago correspondiente al interés minoritario de Ps. 36 está presentado como una reducción en el interés minoritario, en el estado de variaciones en las cuentas de capital contable.

En la Asamblea Ordinaria de Accionistas de FEMSA Cerveza, llevada a cabo el 31 de mayo del 2001, los accionistas aprobaron y pagaron, una reducción al capital social de Ps. 376. El pago correspondiente al interés minoritario de Ps. 113 está presentado como una reducción en el interés minoritario, en el estado de variaciones en las cuentas de capital contable.

Nota 19. Utilidad Mayoritaria por Acción.

Representa la utilidad neta mayoritaria del ejercicio correspondiente a cada acción del capital social de la Compañía, calculada en base al promedio ponderado de las acciones en circulación durante el ejercicio. Además se presenta la distribución de las utilidades en base 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
Del 1 de enero al 31 de diciembre del 1999 y 2000	2,746.5	2,746.5	2,594.8	2,594.8
Recompra de acciones propias entre el 29 de octubre y el 29 de diciembre del 2000	(6.7)	(0.7)	(27.0)	(3.0)
Al 31 de diciembre del 2000	2,739.8	2,745.8	2,567.8	2,591.8
Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2001	2,739.8	2,739.8	2,567.8	2,567.8
Recompra de acciones propias entre el 4 de enero y el 16 de enero del 2001	(2.1)	(2.0)	(8.2)	(8.0)
Al 31 de diciembre del 2001	2,737.7	2,737.8	2,559.6	2,559.8
Derecho de dividendos	1.00		1.25	
Distribución de utilidades:				
1999 y 2000	45.85%		54.15%	
2001	46.11%		53.89%	

Nota 20. Entorno Fiscal.

a) ISR:

El ISR en México se calcula sobre un resultado fiscal, el cual difiere de la utilidad contable principalmente por la diferencia entre las compras y el costo de ventas, por el tratamiento del resultado integral de financiamiento, los costos relativos a las obligaciones laborales y la depreciación de activos fijos. La utilidad fiscal se incrementa o disminuye por los efectos de la inflación sobre ciertos activos y pasivos monetarios a través del componente inflacionario fiscal, el cual es similar al resultado por posición monetaria.

El ISR se causa a una tasa 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. Durante el periodo de 1999 al 2001 existió la posibilidad de diferir el pago del impuesto (3% para 1999 y un 5% para el 2000 y 2001) hasta la fecha en que se repartan dividendos de dicha utilidad.

El ISR en Argentina se calcula sobre un resultado fiscal, el cual difiere de la utilidad contable principalmente por la diferencia en la depreciación y las provisiones por las obligaciones laborales. En Argentina la tasa de ISR se causa al 35%.

b) IMPAC:

El IMPAC 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 IMPAC se paga únicamente por el monto en que exceda del ISR del ejercicio. Cuando en el ejercicio resulte pago de IMPAC, se podrá acreditar contra éste el importe en que el ISR excedió al IMPAC de los tres años anteriores. Adicionalmente, dicho pago es recuperable en forma actualizada en la medida en que el ISR exceda al IMPAC en los diez ejercicios siguientes.

Adicionalmente, en Argentina se causa el Impuesto a las Ganancias Mínimas Presuntas (“IGMP”), el cual es similar al IMPAC y se paga únicamente por el monto en que exceda al ISR del ejercicio. Cuando en el ejercicio resulte pago de IGMP, podrá recuperarse en la medida en que el ISR exceda al IGMP en los cuatro ejercicios siguientes.

c) PTU:

La PTU se calcula sobre un 10% de las utilidades individuales de cada una de las subsidiarias mexicanas basada en la utilidad fiscal, 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.

La ley de impuestos en Argentina, no considera pago alguno de PTU.

d) ISR Diferido:

A partir de enero del 2000 entró en vigor el Boletín D-4 revisado, el cual consiste en el reconocimiento de activos y pasivos por impuestos diferidos, derivados de las diferencias temporales, entre las bases fiscales y contables. El efecto inicial de la adopción de este nuevo boletín generó el registro de un pasivo por impuestos diferidos de Ps. 4,416 y la reducción de Ps. 3,224 y Ps. 1,192 en el capital contable mayoritario y minoritario, respectivamente.

Las diferencias temporales que generaron pasivos (activos) por ISR diferido son las siguientes:

ISR Diferido	2001	2000
Circulante:		
Reservas para cuentas incobrables	Ps. (75)	Ps. (78)
Inventarios	1,368	1,395
No circulante:		
Propiedad, planta y equipo, neto	2,887	3,310
Inversión en acciones	27	32
Cargos diferidos	(46)	(157)
Plan de pensiones	(175)	(155)
Prima de antigüedad	(32)	(33)
Servicios médicos	(23)	(12)
IMPAC por recuperar	(74)	(69)
Pérdidas fiscales por amortizar	(76)	(103)
Otras reservas	(22)	(67)
	Ps. 3,759	Ps. 4,063

Como se menciona en el inciso a), se reducirá la tasa de ISR del 35% al 32%. Lo anterior genera una reducción en el saldo de impuestos diferidos al 31 de diciembre del 2001, considerando las fechas estimadas de reversión de las partidas temporales.

Los cambios en el saldo de ISR diferido en el ejercicio son los siguientes:

		2001		2000
Saldo inicial	Ps.	4,063	Ps.	4,416
Pérdida por posición monetaria		11		14
Provisión del ejercicio		149		153
Cambio en la tasa impositiva de ISR		(238)		-
Resultado por tenencia de activos no monetarios		(226)		(520)
Saldo final	Ps.	3,759	Ps.	4,063

e) Provisión de Impuestos:

		2001		2000		1999
ISR causado	Ps.	2,606	Ps.	2,001	Ps.	1,843
IMPAC		27		20		15
ISR diferido		149		153		-
Cambio en la tasa impositiva de ISR		(238)		-		-
		2,544		2,174		1,858
PTU causada		276		233		226
	Ps.	2,820	Ps.	2,407	Ps.	2,084

f) Pérdidas Fiscales por Amortizar:

Las pérdidas fiscales por amortizar se podrán aplicar contra las utilidades fiscales que se obtengan durante los siguientes 10 ejercicios a partir del año en que éstas se generan, de acuerdo con las disposiciones fiscales mexicanas.

El plazo de amortización de las pérdidas fiscales y del IMPAC por recuperar se extiende hasta:

Año	Pérdidas Fiscales	IMPAC por Recuperar
2003	Ps. -	Ps. 4
2004	1	22
2005	2	6
2006	18	6
2007	24	5
2008	26	8
2009	26	3
2010	42	7
2011	79	13
	Ps. 218	Ps. 74

g) Conciliación de la Tasa Efectiva

	2001	2000	1999
Tasa impositiva ISR	35 %	35 %	35 %
Diferencias permanentes:			
Ganancia por posición monetaria	(1)	(3)	(7)
Componente inflacionario	1	2	5
Diferencia entre la base de determinación fiscal y contable de los activos vendidos	-	-	1
Gastos no deducibles	2	2	5
Efecto por cambio de tasa	(3)	-	-
Otros	(1)	-	2
Diferencias temporales:			
Depreciación	-	-	(2)
Costo de ventas vs. compras, mano de obra y otros gastos	-	-	(4)
Reservas	-	-	(1)
Aplicación de pérdidas fiscales por amortizar	-	-	(5)
Subsidiarias con pérdidas fiscales	-	-	1
Aplicación de IMPAC de ejercicios anteriores	-	-	(7)
Ajuste por consolidación fiscal	-	-	5
IMPAC	-	-	1
Tasa efectiva de ISR	33 %	36 %	29 %

Nota 21. Compromisos.

Al 31 de diciembre del 2001, la Compañía tiene los siguientes compromisos contractuales:

- a) En dólares para el arrendamiento de maquinaria y equipo de producción y equipo de distribución.
- b) En pesos para el arrendamiento de terrenos para la operación de FEMSA Comercio y Amoxxo.

Los plazos de vencimiento son variables y se integran de la siguiente forma:

2002	\$	18	Ps.	184
2003		14		158
2004		10		191
2005		7		129
2006		4		116
2007		1		103
2008		-		95
2009		-		83
2010 al 2020		-		262

Nota 22. Información por Segmentos.

Información relevante de las subsidiarias de FEMSA, que representan sus diferentes segmentos, se presenta a continuación:

Ingresos Totales ⁽¹⁾	2001	2000	1999
FEMSA Cerveza	Ps. 20,391	Ps. 19,374	Ps. 18,241
Coca-Cola FEMSA México	14,362	13,697	11,910
Coca-Cola FEMSA Buenos Aires	3,142	3,159	3,422
FEMSA Empaques	6,222	6,555	7,077
FEMSA Comercio y Amoxxo	10,153	8,474	6,599
FEMSA Logística y Logística-CCM	1,457	1,465	1,369
Otros	1,406	1,087	668
Eliminaciones	(7,256)	(6,846)	(6,477)
Ps. 49,877	Ps. 46,965	Ps. 42,809	
Utilidad de Operación ⁽²⁾	2001	2000	1999
FEMSA Cerveza ⁽³⁾	Ps. 3,147	Ps. 2,971	Ps. 2,993
Coca-Cola FEMSA México	3,622	2,888	2,082
Coca-Cola FEMSA Buenos Aires ⁽⁴⁾	174	148	189
FEMSA Empaques	809	954	1,065
FEMSA Comercio y Amoxxo	281	287	249
FEMSA Logística y Logística-CCM ⁽⁶⁾	93	108	115
Otros	677	264	165
Eliminaciones	(598)	(249)	(158)
Ps. 8,205	Ps. 7,371	Ps. 6,700	
Depreciación	2001	2000	1999
FEMSA Cerveza	Ps. 937	Ps. 908	Ps. 871
Coca-Cola FEMSA México ⁽⁵⁾	667	791	661
Coca-Cola FEMSA Buenos Aires ⁽⁵⁾	179	193	179
FEMSA Empaques	232	238	252
FEMSA Comercio y Amoxxo	76	79	60
FEMSA Logística y Logística-CCM	34	46	53
Otros	12	8	10
Ps. 2,137	Ps. 2,263	Ps. 2,086	

(1) Ventas entre áreas geográficas no son significativas.

(2) Incluye la reducción por los servicios corporativos cobrados por Emprex y el método de participación en compañías asociadas.

(3) Incluye el método de participación en compañías asociadas.

(4) Incluye la amortización del crédito mercantil de Coca-Cola Buenos Aires.

(5) Incluye rotura de envase.

(6) Excluye gastos de operación relacionados con proyectos de e-commerce.

Amortización y Otros⁽¹⁾	2001	2000	1999
FEMSA Cerveza	Ps. 1,002	Ps. 933	Ps. 708
Coca-Cola FEMSA México	139	143	161
Coca-Cola FEMSA Buenos Aires	112	138	166
FEMSA Empaques	27	25	27
FEMSA Comercio y Amoxxo	83	68	58
FEMSA Logística y Logística-CCM	4	2	5
Otros	14	27	44
Ps. 1,381	Ps. 1,336	Ps. 1,169	
Gasto Financiero	2001	2000	1999
FEMSA Cerveza	Ps. 294	Ps. 324	Ps. 225
Coca-Cola FEMSA México	310	344	458
Coca-Cola FEMSA Buenos Aires	5	6	8
FEMSA Empaques	414	740	1,115
FEMSA Comercio y Amoxxo	95	91	89
FEMSA Logística y Logística-CCM	9	28	14
Otros	380	355	314
Eliminaciones	(614)	(810)	(1,086)
Ps. 893	Ps. 1,078	Ps. 1,137	
Producto Financiero	2001	2000	1999
FEMSA Cerveza	Ps. 72	Ps. 136	Ps. 212
Coca-Cola FEMSA México	259	125	48
Coca-Cola FEMSA Buenos Aires	14	8	30
FEMSA Empaques	50	74	100
FEMSA Comercio y Amoxxo	23	23	31
FEMSA Logística y Logística-CCM	11	19	10
Otros	643	849	1,108
Eliminaciones	(614)	(810)	(1,086)
Ps. 458	Ps. 424	Ps. 453	
ISR e IMPAC	2001	2000	1999
FEMSA Cerveza	Ps. 836	Ps. 957	Ps. 882
Coca-Cola FEMSA México	1,230	823	626
Coca-Cola FEMSA Buenos Aires	64	63	79
FEMSA Empaques	220	90	56
FEMSA Comercio y Amoxxo	118	113	24
FEMSA Logística y Logística-CCM	25	23	76
Otros	51	105	115
Ps. 2,544	Ps. 2,174	Ps. 1,858	

(1) Excluye cargos virtuales de los activos y pasivos circulantes.

Inversiones en Activo Fijo⁽¹⁾	2001	2000	1999
FEMSA Cerveza	Ps. 3,343	Ps. 2,861	Ps. 2,611
Coca-Cola FEMSA México	879	832	867
Coca-Cola FEMSA Buenos Aires	32	57	63
FEMSA Empaques	86	152	192
FEMSA Comercio y Amoxxo	581	513	369
FEMSA Logística y Logística-CCM	111	(84)	77
Otros	2	7	(48)
	Ps. 5,034	Ps. 4,338	Ps. 4,131
Activos de Largo Plazo	2001	2000	
FEMSA Cerveza	Ps. 17,858	Ps. 16,895	
Coca-Cola FEMSA México	6,691	7,449	
Coca-Cola FEMSA Buenos Aires	1,325	842	
FEMSA Empaques	3,746	4,068	
FEMSA Comercio y Amoxxo	2,279	2,196	
FEMSA Logística y Logística-CCM	505	445	
Otros	5,177	4,671	
Eliminaciones	(4,518)	(3,542)	
	Ps. 33,063	Ps. 33,024	
Total Activos	2001	2000	
FEMSA Cerveza	Ps. 23,316	Ps. 22,169	
Coca-Cola FEMSA México	12,200	9,889	
Coca-Cola FEMSA Buenos Aires	1,631	1,409	
FEMSA Empaques	5,976	6,551	
FEMSA Comercio y Amoxxo	3,643	3,492	
FEMSA Logística y Logística-CCM	719	762	
Otros	7,675	5,755	
Eliminaciones	(6,897)	(4,595)	
	Ps. 48,263	Ps. 45,432	
ISR por recuperar	-	247	
	Ps. 48,263	Ps. 45,679	

(1) Incluye inversiones en propiedad, planta y equipo, así como cargos diferidos.

Total Pasivos	2001	2000
FEMSA Cerveza	Ps. 5,167	Ps. 5,028
Coca-Cola FEMSA México	4,710	4,755
Coca-Cola FEMSA Buenos Aires	434	407
FEMSA Empaques	4,406	5,373
FEMSA Comercio y Amoxxo	2,663	2,128
FEMSA Logística y Logística-CCM	228	228
Otros	4,077	3,263
Eliminaciones	(6,030)	(4,869)
	Ps. 15,655	Ps. 16,313
ISR diferido por pagar	3,759	4,063
ISR por pagar	253	-
	Ps. 19,667	Ps. 20,376

Nota 23. 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 US GAAP. La Nota 24 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 4 a), de acuerdo a PCGA mexicanos la información financiera de ejercicios anteriores 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.

De acuerdo con US GAAP, la información financiera de ejercicios anteriores relativa a subsidiarias en el extranjero, debe actualizarse en unidades constantes de la moneda que se reporta. Para el caso de la Compañía es el peso mexicano, y se actualiza aplicando a las cifras del ejercicio anterior los factores derivados del INPC.

Adicionalmente, los ajustes para conciliar a US GAAP de ejercicios anteriores, han sido actualizados con base en la metodología de US GAAP.

b) Gastos Promocionales Diferidos:

Como se explica en la Nota 4 e), 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 cargan a resultados al momento en que se incurren.

c) Gastos por Inicio de Actividades:

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 del ejercicio, en la medida en que se incurren.

d) Crédito Mercantil y otros Activos Intangibles:

Como se explica en la Nota 4 i), bajo PCGA mexicanos el crédito mercantil se amortiza en un plazo no mayor a 20 años. Bajo US GAAP, hasta el 2001 el crédito mercantil fue amortizado en un plazo no mayor a 40 años.

Como se menciona en la Nota 25, bajo US GAAP, de acuerdo al nuevo Statement of Financial Accounting Standards (SFAS) No. 142, el crédito mercantil generado después del 30 de junio del 2001 no será sujeto de amortización y el crédito mercantil que se hubiese generado antes de esta fecha, deberá amortizarse hasta el 31 de diciembre del 2001.

Las marcas adquiridas de Promotora de Marcas Nacionales (ver Actividades de la Compañía), bajo US GAAP está sujeto a las disposiciones del SFAS No. 142, debido a que fue generado después del 30 de junio del 2001. Las marcas adquiridas se consideran que tienen una vida indefinida y por lo tanto no será amortizada.

e) Actualización de Maquinaria y Equipo de Importación:

Como se explica en la Nota 4 h), 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.

De acuerdo con US GAAP, la actualización de la maquinaria y el equipo, tanto de procedencia nacional como de procedencia extranjera, se calcula utilizando factores derivados del INPC.

f) 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. La Compañía tiene como política el 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.

Dentro de la conciliación de la utilidad neta mayoritaria y capital contable mayoritario entre PCGA mexicanos y US GAAP, se incluye una partida por este concepto, la cual se determina por compañía 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.

g) Instrumentos Financieros:

De acuerdo con PCGA Mexicanos, como se menciona en la Nota 4 o), a partir de enero del 2001 entró en vigor el Boletín C-2.

De acuerdo con US GAAP entró en vigor a partir del 2001, 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 clasifican como cobertura, medidos a través de cálculos estadísticos de efectividad. Posteriormente, al vencimiento de los instrumentos derivados se reconoce en los resultados del ejercicio la utilidad o pérdida, según sea el caso.

El reconocimiento inicial del SFAS No. 133 se incluye en los resultados del ejercicio o en otros componentes de la utilidad integral, según sea el caso, como cambio en políticas contables, neto de su efecto fiscal. La Compañía para efectos del SFAS No. 133, no designó como cobertura los instrumentos derivados contratados antes del 31 de diciembre del 2000, por lo que el efecto de la valuación de los mismos se reconoció en el estado de resultados como cambio en política contable bajo US GAAP a enero 1 del 2001 (ver Nota 23 n).

Hasta el ejercicio del 2000, de acuerdo con PCGA mexicanos el efecto en resultados de los contratos forward se registraba a la fecha de vencimiento del contrato. De acuerdo con US GAAP, el efecto en resultados se determinaba por la diferencia entre el tipo de cambio de la fecha en que se firmó el contrato y el tipo de cambio forward, amortizándose dicha diferencia durante la vida del contrato, mediante el método de línea recta.

h) ISR y PTU Diferidos:

De acuerdo con PCGA mexicanos, como se explica en la Nota 4 m) a partir del 1o. de enero del 2000 entró en vigor el Boletín D-4 revisado. 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, únicamente afecta la presentación entre el resultado por posición monetaria y la provisión de impuestos diferidos.
- Bajo PCGA mexicanos un cambio en la tasa de ISR aprobado a la fecha de los estados financieros, se considera en el cálculo del impuesto diferido a la fecha de cierre del ejercicio. Bajo US GAAP un cambio en la tasa debe ser considerado en el cálculo del impuesto diferido hasta la fecha de promulgación, la cual para el cambio mencionado en la Nota 20 a), fue el 1o. 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 periodo determinado, mientras que bajo US GAAP se utiliza el método del pasivo, mismo que es aplicado para el cálculo del ISR diferido. También, para US GAAP, la PTU debe ser clasificada como un gasto de operación.

Adicionalmente, para efectos de PCGA mexicanos la actualización de maquinaria y equipo de importación, la capitalización del resultado integral de financiamiento, los instrumentos financieros y el plan de pensiones tienen un tratamiento diferente bajo US GAAP (ver Nota 23 e, f, g, i), por lo que el ISR diferido bajo US GAAP difiere al presentado bajo PCGA mexicanos (ver Nota 20 d).

Conciliación del ISR Diferido	2001	2000
ISR diferido bajo PCGA mexicanos	Ps. 3,759	Ps. 4,063
Ajustes para US GAAP:		
Propiedad, planta y equipo, neto	841	651
Capitalización del resultado integral de financiamiento	174	157
Cargos diferidos	(20)	(15)
Plan de pensiones	26	28
Instrumentos financieros	-	(28)
Efecto en actualización	-	58
Total de ajustes	1,021	851
ISR diferido bajo US GAAP	Ps. 4,780	Ps. 4,914

El total de impuesto sobre la renta diferido bajo US GAAP, incluye la parte circulante correspondiente al 31 de diciembre del 2001 y 2000, de Ps. 1,293 y Ps. 1,317, respectivamente.

Los cambios en el saldo de ISR diferido en el ejercicio son los siguientes:

	2001	2000
Saldo inicial	Ps. 4,914	Ps. 5,001
Provisión del ejercicio	(137)	(88)
Ajuste por inflación	3	1
Saldo final	Ps. 4,780	Ps. 4,914

Conciliación PTU Diferida	2001	2000
PTU diferida bajo PCGA mexicanos	Ps. -	Ps. -
Ajustes para US GAAP:		
Circulante:		
Reservas para cuentas incobrables	(21)	(21)
Inventarios	374	381
No circulante:		
Propiedades, planta y equipo, neto	1,151	1,159
Capitalización del resultado integral de financiamiento	42	45
Cargos diferidos	11	2
Plan de pensiones	(42)	(35)
Prima de antigüedad	(8)	(9)
Servicios médicos	(5)	(3)
Fluctuación cambiaria	(1)	(3)
Otras reservas	5	(7)
Total de ajustes	Ps. 1,506	Ps. 1,509
PTU diferida bajo US GAAP	Ps. 1,506	Ps. 1,509

Los cambios en el saldo de la PTU diferida en el ejercicio son los siguientes:

		2001		2000
Saldo inicial	Ps.	1,509	Ps.	1,645
Provisión del ejercicio		(3)		(138)
Ajuste por inflación		-		2
Saldo final	Ps.	1,506		1,509

i) 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 monto de la amortización. 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 13).

A continuación se presentan las integraciones correspondientes al plan de pensiones y jubilaciones de acuerdo con el SFAS No. 87:

Costo Neto del Ejercicio		2001		2000		1999
Costo laboral	Ps.	60	Ps.	81	Ps.	75
Costo financiero		111		123		119
Rendimiento de los fondos del plan de pensiones		(86)		(89)		(61)
Amortización de servicios pasados y variaciones actuariales		34		38		42
Costo de pensiones neto bajo US GAAP		119		153		175
Costo de pensiones neto bajo PCGA mexicanos		95		130		150
Costo adicional bajo US GAAP	Ps.	24	Ps.	23	Ps.	25

Pasivo del Plan de Pensiones y Jubilaciones		2001		2000
Obligaciones por beneficios proyectados	Ps.	2,111	Ps.	2,366
Fondos del plan de pensiones a valor de mercado		(1,475)		(1,430)
Obligaciones por beneficios proyectados sin fondear		636		936
Obligaciones por servicios pasados por amortizar		(417)		(458)
Utilidad (pérdida) actuarial		205		(112)
Total pasivo bajo US GAAP		424		366
Total pasivo bajo PCGA mexicanos		502		446
Pasivo a cancelar bajo US GAAP	Ps.	(78)	Ps.	(80)

Cambios en las Obligaciones por Beneficios Proyectados	2001	2000
Obligaciones al inicio del ejercicio	Ps. 2,366	Ps. 2,164
Costo laboral	60	81
Costo financiero	111	123
Pérdida actuarial	134	119
Ajuste a los beneficios proyectados (Nota 13)	(422)	-
Retiros de los fondos del plan de pensiones	(138)	(121)
Obligaciones al final del ejercicio	Ps. 2,111	Ps. 2,366

Cambios en los Fondos del Plan de Pensiones	2001	2000
Saldo al inicio del ejercicio	Ps. 1,430	Ps. 1,467
Rendimientos de los activos del plan	86	89
Utilidad (pérdida) actuarial	52	(32)
Contribuciones a los fondos del plan de pensiones	45	27
Retiros de los fondos del plan de pensiones	(138)	(121)
Saldo al final del ejercicio	Ps. 1,475	Ps. 1,430

j) 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 24 a) y b), fueron calculadas sobre bases consolidadas, por lo que el efecto correspondiente al interés minoritario de estas partidas es presentado 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:

Estado de Resultados	2001	2000	1999
Gastos promocionales diferidos	Ps. -	Ps. -	Ps. (3)
Actualización de maquinaria y equipo de importación	12	20	11
Capitalización del resultado integral de financiamiento	-	(11)	24
Instrumentos financieros	-	39	-
ISR diferido	38	(85)	25
PTU diferida	29	(71)	6
Plan de pensiones	3	80	7
	Ps. 82	Ps. (28)	Ps. 70

Capital Contable		2001		2000
Actualización de maquinaria y equipo de importación	Ps.	(377)	Ps.	(334)
Capitalización del resultado integral de financiamiento		(162)		(162)
Instrumentos financieros		-		39
ISR diferido		254		264
PTU diferida		377		332
Plan de pensiones		(7)		(10)
	Ps.	85	Ps.	129

k) Adquisición del Interés Minoritario:

De acuerdo con PCGA mexicanos se aplicó la teoría de la entidad para la adquisición del interés minoritario de Emprex a través de la Oferta de Intercambio en mayo de 1998, por lo que no se genera crédito mercantil y el diferencial entre el valor en libros de las acciones serie "B" de Emprex 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 serie "B" de Emprex recibidas por FEMSA en la Oferta de Intercambio. Este crédito mercantil se amortiza en un periodo de 40 años. Los gastos identificados en la compra del interés minoritario son considerados como parte del crédito mercantil.

l) Utilidad Integral:

En la nota 24 c) se presenta una conciliación entre la utilidad integral mayoritaria bajo PCGA mexicanos y US GAAP. La variación se genera por los ajustes de conciliación de la utilidad neta (ver nota 24 a) y de la cuenta de resultado por tenencia de activos no monetarios.

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 determinados 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 la 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 requiere la presentación de un estado de flujo de efectivo.

El siguiente cuadro muestra una conciliación entre PCGA mexicanos y US GAAP de los recursos generados o utilizados en actividades de operación, de inversión y de financiamiento:

	2001	2000	1999
Recursos netos generados por la operación bajo			
PCGA mexicanos	Ps. 9,173	Ps. 7,260	Ps. 7,901
Ganancia por posición monetaria	(551)	(298)	4
Fluctuación cambiaria	(57)	956	(318)
Bajas de activos fijos	221	62	125
Flujo de efectivo neto generado por la operación bajo			
US GAAP	Ps. 8,786	Ps. 7,980	Ps. 7,712
Recursos netos utilizados en actividad de inversión bajo			
PCGA mexicanos	Ps. (4,461)	Ps. (3,838)	Ps. (3,982)
Bajas de activos fijos	(221)	(62)	(125)
Actualización de activos fijos	125	164	160
Flujo de efectivo utilizado en actividades de inversión			
bajo US GAAP	Ps. (4,557)	Ps. (3,736)	Ps. (3,947)
Recursos netos utilizados en actividades de financiamiento			
bajo PCGA mexicanos	Ps. (1,674)	Ps. (2,060)	Ps. (3,819)
Ganancia por posición monetaria	364	348	258
Fluctuación cambiaria	284	(845)	471
Flujo de efectivo neto utilizado en actividades de			
financiamiento bajo US GAAP	Ps. (1,026)	Ps. (2,557)	Ps. (3,090)
Información complementaria del flujo de efectivo:			
Intereses pagados	Ps. 929	Ps. 1,134	Ps. 1,299
ISR e IMPAC pagados	2,117	1,532	1,509

n) Información Financiera Condensada bajo US GAAP:

Estado de Resultados	2001	2000	1999
Ingresos totales	Ps. 49,877	Ps. 47,454	Ps. 43,942
Utilidad de operación	7,210	6,626	6,100
Utilidad antes de impuestos	7,047	5,343	5,839
Impuestos sobre la renta y al activo	2,494	1,820	2,680
Utilidad neta antes del cambio en política contable	4,553	3,523	3,159
Cambio en política contable (Nota 23 f)	(49)	-	(19)
Utilidad neta antes del interés minoritario	4,504	3,523	3,140
Interés minoritario de subsidiarias consolidadas	1,497	1,091	1,042
Utilidad neta del ejercicio	3,007	2,432	2,098
Resultado por conversión	(418)	344	267
Resultado por tenencia de activos no monetarios	(836)	(722)	(997)
Otros componentes de la utilidad integral	(1,254)	(378)	(730)
Utilidad integral	Ps. 1,753	Ps. 2,054	Ps. 1,368
Utilidad neta por acción Serie "B" (pesos constantes):			
Antes del efecto por cambio en política contable	Ps. 0.515	Ps. 0.406	Ps. 0.353
Después del efecto por cambio en política contable	0.506	0.406	0.350
Utilidad neta por acción Serie "D" (pesos constantes):			
Antes del efecto por cambio en política contable	0.643	0.508	0.442
Después del efecto por cambio en política contable	0.633	0.508	0.438

Estado de Situación Financiera	2001	2000
Activo circulante	Ps. 15,200	Ps. 13,156
Propiedad, planta y equipo, neto	29,407	29,903
Otros activos, neto	19,116	20,160
Total activo	63,723	63,219
Pasivo circulante	9,814	10,014
Pasivo a largo plazo	7,740	7,306
Otros pasivos	4,562	5,953
Total pasivo	22,116	23,273
Interés minoritario en subsidiarias consolidadas	8,308	7,888
Capital contable	33,299	32,058
Total pasivo y capital contable	Ps. 63,723	Ps. 63,219

Estado de Variaciones en las Cuentas del Capital Contable	2001	2000	1999
Capital contable al inicio del ejercicio	Ps. 32,058	Ps. 30,808	Ps. 29,880
Recompra de acciones propias	(64)	(242)	-
Dividendos decretados	(449)	(562)	(440)
Resultado por conversión	(418)	272	167
Resultado por tenencia de activos no monetarios	(836)	(650)	(897)
Utilidad neta	3,007	2,432	2,098
Capital contable al cierre del ejercicio	Ps. 33,299	Ps. 32,058	Ps. 30,808

Nota 24. Conciliación entre PCGA Mexicanos y US GAAP.

a) Conciliación de la Utilidad Neta:

	2001	2000	1999
Utilidad neta mayoritaria bajo PCGA mexicanos	Ps. 3,292	Ps. 2,636	Ps. 3,308
Ajustes para US GAAP:			
Actualización de los estados financieros de ejercicios anteriores (Nota 23 a)	-	10	26
Gastos promocionales diferidos (Nota 23 b)	-	-	7
Gastos por inicio de actividades (Nota 23 c)	(16)	(23)	(19)
Crédito mercantil (Nota 23 d)	1	-	-
Actualización de maquinaria y equipo de importación (Nota 23 e)	(92)	(71)	(38)
Capitalización del resultado integral de financiamiento (Nota 23 f)	(10)	13	(61)
Instrumentos financieros (Nota 23 g)	79	(79)	-
ISR diferido (Nota 23 h)	59	226	(760)
PTU diferida (Nota 23 h)	3	138	(43)
Plan de pensiones (Nota 23 i)	(24)	(23)	(25)
Interés minoritario (Nota 23 j)	82	(28)	70
Adquisición del interés minoritario (Nota 23 k)	(367)	(367)	(367)
Total de ajustes	(285)	(204)	(1,210)
Utilidad neta bajo US GAAP	Ps. 3,007	Ps. 2,432	Ps. 2,098

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, el crédito mercantil y el pasivo del plan de pensiones, que son partidas no monetarias.

b) Conciliación del Capital Contable:

		2001		2000
Capital contable mayoritario bajo PCGA mexicanos	Ps.	20,203	Ps.	17,771
Ajustes para US GAAP:				
Actualización de estados financieros de ejercicios anteriores (Nota 23 a)		-		625
Gastos por inicio de actividades (Nota 23 c)		(58)		(42)
Crédito mercantil (Nota 23 d)		1		-
Actualización de maquinaria y equipo de importación (Nota 23 e)		1,726		1,658
Capitalización del resultado integral de financiamiento (Nota 23 f)		497		507
Instrumentos financieros (Nota 23 g)		-		(79)
ISR diferido (Nota 23 h)		(1,021)		(851)
PTU diferida (Nota 23 h)		(1,506)		(1,509)
Plan de pensiones (Nota 23 i)		78		80
Interés minoritario (Nota 23 j)		85		129
Adquisición del interés minoritario (Nota 23 k)		13,294		13,769
Total de ajustes	Ps.	13,096	Ps.	14,287
Capital contable bajo US GAAP	Ps.	33,299	Ps.	32,058

c) Conciliación de la Utilidad Integral:

		2001		2000		1999
Utilidad integral mayoritaria bajo PCGA mexicanos	Ps.	2,945	Ps.	1,941	Ps..	2,111
Ajustes para US GAAP:						
Utilidad neta del ejercicio (Nota 24 a)		(285)		(204)		(1,210)
Resultado por conversión		(625)		200		26
Resultado por tenencia de activos no monetarios		(282)		117		441
Utilidad integral bajo US GAAP	Ps.	1,753	Ps.	2,054	Ps..	1,368

Nota 25. Impacto Futuro de Nuevos Pronunciamientos Contables.

Durante el año del 2001 el Financial Accounting Standards Board (FASB) emitió los siguientes SFAS:

- En junio del 2001, se aprobó el SFAS No. 141, "Business Combinations" (Combinación de Negocios), el cual es efectivo para todas las combinaciones de negocios a partir del 30 de junio del 2001. El SFAS No. 141 establece que todas las combinaciones de negocio sean registradas bajo el método de compra.

Este nuevo pronunciamiento no tendrá impacto en la posición financiera y en los resultados de operación de la Compañía.

-
- En junio del 2001, se aprobó el SFAS No. 142, “Goodwill and Other Intangible Assets” (Crédito Mercantil y Otros Activos Intangibles), efectivo para la Compañía a partir del 2002, excepto por lo mencionado en la Nota 23 d). Con la adopción del SFAS No. 142, el crédito mercantil ya no es sujeto de amortización durante su vida útil estimada, pero será sujeto a una valuación al menos una vez al año, para determinar su valor razonable. Adicionalmente, el crédito mercantil negativo deberá ser reconocido como una utilidad extraordinaria en el estado de resultados, en la fecha de la combinación de negocios.

Este nuevo pronunciamiento elimina la amortización de los créditos mercantiles en resultados para efectos de US GAAP, cuyo monto en el ejercicio del 2001 ascendió a Ps. 476. Adicionalmente, la Compañía no estima el reconocimiento de un ajuste al valor de los créditos mercantiles que tiene reconocidos y no se tienen registrados créditos mercantiles negativos que requieran eliminarse.

- En agosto del 2001, se aprobó el SFAS No. 144, “Accounting for the Impairment or Disposal of Long-Lived Assets”, (Registro Contable de las Disminuciones en el Valor o Disposiciones de los Activos de Larga Duración). La Compañía planea adoptar este nuevo pronunciamiento a partir del año 2002. SFAS No. 144 sustituye al SFAS No. 121, “Accounting for the Impairment of Long-Lived Assets and for Long Lived Assets to Be Disposed Of” (Registro Contable de las Disminuciones en el Valor y Disposiciones de Activos de Larga Duración), sin embargo, este pronunciamiento conserva las disposiciones fundamentales del SFAS No. 121. El SFAS No. 144 también amplía el alcance de la presentación de las operaciones discontinuadas como un componente de la entidad y elimina la excepción de consolidar las subsidiarias con control temporal.

La Compañía estima que la aplicación de este nuevo pronunciamiento no tendrá un impacto en la posición financiera y en los resultados de operación de la Compañía.

- En Junio del 2001, se aprobó el SFAS No. 143, “Accounting for Asset Retirement Obligations” (Registro Contable de las Obligaciones por Retiro de Activos), efectivo para la Compañía a partir del ejercicio del 2003. El SFAS No. 143 establece el registro y revelaciones de las obligaciones relacionadas al retiro de los activos tangibles de larga duración y los costos asociados con los mismos. Esto aplica a las obligaciones legales resultantes de la adquisición, construcción, desarrollo y/o operación normal de los activos fijos, excepto para ciertas obligaciones derivadas de arrendamientos.

Este pronunciamiento requiere que el valor razonable de las obligaciones relativas al retiro de un activo, sea reconocido en el periodo en el que se incurre, si se cuenta con una valuación razonable del pasivo. Los costos asociados a los activos retirados son capitalizados como parte del valor en libros del activo fijo.

La Compañía estima que la aplicación de este nuevo pronunciamiento no tendrá un impacto en la posición financiera y en los resultados de operación de la Compañía.

- Durante el 2000, el “Financial Accounting Standards Board’s Emerging Issues Task Force” (EITF) agregó a su agenda varios asuntos, con respecto al reconocimiento, valuación y clasificación de ciertos pagos promocionales en el estado de resultados. En mayo del 2000, el EITF concluyó en la circular 00-14, “Accounting for Certain Sales Incentives”. EITF 00-14, establece el reconocimiento y la clasificación en el estado de resultados de incentivos de ventas. En abril del 2001, el EITF concluyó sobre la circular 00-25, “Vendor Income Statement Characterization of Consideration Paid to a Reseller of the Vendor’s Products”. EITF 00-25 establece la clasificación en el estado de resultados, distinta a la establecida en el EITF 00-14, de un vendedor a un revendedor, u otro tercero que compra los productos del vendedor para reventa. En el 2001, estos EITF fueron combinados y reemplazados por el EITF 01-09, “Accounting for Consideration Given by a Vendor to a Customer (Including a Reseller of the Vendor’s Products)”, el cual debe ser aplicado a más tardar en los estados financieros anuales o en los estados financieros de los periodos intermedios que inician después del 15 de diciembre del 2001.
-

En el 2002 la Compañía adoptará estos nuevos lineamientos bajo US GAAP. Así mismo, la Compañía espera que la adopción del EITF 01-09, no tenga efectos en sus operaciones, y está analizando el impacto que podría tener sobre ciertas clasificaciones reportadas. Para cumplir con estos lineamientos, podría requerirse la reclasificación de ciertas cifras en los periodos anteriores.

Nota 26. Eventos Subsecuentes.

El 29 de abril de 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 ("Beck's") al portafolio de distribución de cerveza de Labatt USA, quien es una distribuidora en los Estados Unidos de America poseida en conjunto por FEMSA Cerveza y Labatt. 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. La decisión de la apelación esta pendiente de resolverse.