



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

Reporte Anual que se presenta de acuerdo con las disposiciones de carácter general aplicables a las Emisoras de valores y otros participantes del mercado, correspondiente al ejercicio fiscal terminado el 31 de diciembre del 2002 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 2002 se encuentra distribuido en:

- | | |
|-------------|---|
| 639,892,590 | Unidades BD, cada una consistente en una (1) acción Serie B, dos (2) acciones Serie D-B y dos (2) acciones Serie D-L, sin expresión de valor nominal (“Unidades B-D”). Las 639,892,590 Unidades B-D representan un total de 1,279,785,180 acciones Serie D-B, 1,279,785,180 acciones Serie D-L, y 639,892,590 acciones Serie B. |
| 419,569,500 | Unidades B, cada una consistente en cinco acciones Serie B, sin expresión de valor nominal (“Unidades B”). Las 419,569,500 Unidades B representan un total de 2,097,847,500 acciones Serie B. |

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

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

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

CONTENIDO

Página

CAPÍTULO 1. INFORMACIÓN GENERAL	3
Glosario de Términos y Definiciones	3
Resumen de Información Financiera	5
Factores de Riesgo	9
Otros Valores Inscritos en el RNV	19
Documentos de Carácter Público	19
CAPÍTULO 2. LA COMPAÑÍA	20
Resumen	20
Antecedentes	20
La adquisición de Panamco	22
Estructura Corporativa	23
Principales Subsidiarias	25
Estrategia de Negocios	25
FEMSA Cerveza	27
Coca-Cola FEMSA	43
FEMSA Comercio	59
FEMSA Empaques	64
Logística	73
Perfil Corporativo	73
FEMSA Servicios	74
Descripción de Propiedad, Planta y Equipo	75
Inversiones y Desinversiones en Activo Fijo	77
Asuntos Regulatorios	79
Procedimientos Judiciales, Administrativos o Arbitrales	81
Acciones Representativas del Capital Social	83
Dividendos	84
CAPÍTULO 3. INFORMACIÓN FINANCIERA	86
Resumen de Resultados	87
Apalancamiento operativo	89
Resultados de las Operaciones	90
Liquidez y Recursos de Capital	109
Plan para la Venta de Ciertos Activos Fijos	114
Control Interno	115
Estimaciones y Políticas Contables Críticas	116
CAPÍTULO 4. ADMINISTRACIÓN	123
Auditores Externos	123
Operaciones Relacionadas y Conflicto de Intereses	123
Consejeros	125
Comisario	132
Ejecutivos	132
Remuneración de los Consejeros y Ejecutivos	136
Prácticas de Gobierno Corporativo del Consejo de Administración	137
Empleados	138
Principales Accionistas	140
Estatutos Sociales y Otros Convenios	142
Impuestos	147
Principales Contratos	150
CAPÍTULO 5. MERCADO ACCIONARIO	159
Estructura Accionaria	159
Mercados de Cotización	159

Operaciones en la Bolsa Mexicana de Valores	159
Historial de Precios	160
CAPÍTULO 6. PERSONAS RESPONSABLES.....	163
CAPÍTULO 7. ANEXOS.....	165
Estados Financieros Dictaminados.....	165
Informe del Comisario.....	166

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. El 6 de mayo del 2003 nuestra subsidiaria Coca-Cola FEMSA, S.A. de C.V. (“Coca-Cola FEMSA”) adquirió a Panamerican Beverages, Inc. (“Panamco”). A menos que el contexto lo requiera, las referencias a FEMSA en este reporte anual no incluyen a Panamco y sus subsidiarias, las cuales tampoco están reflejadas en nuestros estados financieros para los doce meses terminados el 31 de diciembre del 2002.

Somos una compañía integrada de bebidas 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”) y el 100% de Compañía Internacional de Bebidas, S.A. de C.V. (“CIBSA”), quien a su vez son compañías tenedoras constituidas 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 reporte 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 reporte 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 nosotros. Las cifras de volumen de FEMSA Cerveza contenidas en este reporte 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 reporte anual con respecto a 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 reporte anual se refiere generalmente a bebidas sin alcohol incluyendo las carbonatadas y aquellas que contienen sabores naturales o artificiales y edulcorantes. El término “caja unidad,” se refiere a 192 onzas de bebida terminada (equivalente a 24 medidas de ocho onzas) y, cuando se aplica a jarabes para post-mix y concentrado, se refiere el volumen requerido de concentrado o jarabe para post-mix para producir 192 onzas de bebida terminada.

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

Principios Contables

Publicamos nuestros estados financieros en pesos mexicanos y preparamos nuestra información financiera de acuerdo con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados en México (“PCGA Mexicanos”). Los PCGA Mexicanos difieren en ciertos aspectos importantes de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados en Estados Unidos (*Generally Accepted Accounting Principles* o “U.S. GAAP”). Las Notas 24 y 25 de nuestros Estados Financieros Consolidados presentan una descripción de las diferencias principales entre los PCGA

Mexicanos y los U.S. GAAP en cuanto a cómo afectan a nuestra compañía, y una conciliación a U.S. GAAP de la utilidad neta mayoritaria y el capital contable mayoritario.

Conversiones de Moneda y Estimaciones

Este reporte anual y los estados financieros consolidados se presentan en pesos mexicanos. La presentación de las cifras en dólares fue incluida solamente para comodidad del lector. A menos que se indique lo contrario, tales cantidades de dólares han sido convertidas de pesos a un tipo de cambio de 10.459 pesos por 1 dólar, el tipo de cambio cotizado por casas de cambio a FEMSA para la liquidación de obligaciones en moneda extranjera a fecha del 31 de diciembre del 2002. Dichas cifras no representan los saldos que las cuentas tienen o podrían tener en un futuro convertidas a dólares a éste o a cualquier otro tipo de cambio. Los tipos de cambio a la compra publicados por el Banco de la Reserva Federal de Nueva York al 31 de diciembre del 2002 y al 13 de junio del 2003, fueron de 10.43 pesos por 1 dólar y 10.60 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"), el Banco de México y ciertas estimaciones nuestras.

Información acerca del Futuro

Este reporte anual contiene verbos tales como "creer", "esperar" y "prever" y expresiones similares que identifican enunciados referentes al futuro. El uso de estos términos refleja nuestras opiniones acerca de acontecimientos futuros y desempeño financiero. Los resultados reales pueden diferir materialmente de nuestras estimaciones para el futuro como resultado de diversos factores que pueden estar fuera de nuestro control, incluidos pero no limitados a los efectos por cambios en nuestra relación con y entre nuestras compañías afiliadas, movimientos en precios de materias primas, competencia, cambios significativos en la situación económica o política en México y otros países, o modificaciones de nuestro entorno regulatorio. Adicionalmente, la reciente compra de Panamco por Coca-Cola FEMSA nos expone a una variedad de nuevos riesgos y retos. 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 reporte anual incluye (en el Capítulo 6) el estado de situación financiera consolidado auditado al 31 de diciembre del 2002 y 2001, 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 2002, 2001 y 2000. Nuestros Estados Financieros Consolidados fueron preparados de acuerdo con los PCGA Mexicanos, los que difieren en algunos aspectos significativos de los U.S. GAAP. Las Notas 24 y 25 de los Estados Financieros Consolidados presentan una descripción de las principales diferencias entre los PCGA Mexicanos y los U.S. GAAP relativos, junto con una conciliación a U.S. GAAP de la utilidad neta mayoritaria, capital contable mayoritario y otra información financiera. El efecto de la inflación bajo los PCGA Mexicanos no se ha revertido en la conciliación con los U.S. GAAP. Consulte la Nota 24 de nuestros estados financieros consolidados.

El 6 de mayo del 2003 nuestra subsidiaria Coca-Cola FEMSA adquirió a Panamco. Panamco no se refleja en los estados financieros consolidados presentados en este reporte anual.

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

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

	2002 ⁽¹⁾	2002	2001	2000	1999	1998
--	---------------------	------	------	------	------	------

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

Datos del Estado de Resultados:

PCGA Mexicanos:

Ingresos totales	\$ 5,062	Ps. 52,941	Ps. 50,097	Ps. 47,869	Ps. 43,333	Ps. 41,244
Utilidad de operación ⁽²⁾	907	9,491	8,533	7,663	6,925	6,031
Impuestos ⁽³⁾	346	3,624	2,945	2,508	2,158	1,156
Cambio en política contable	—	—	(29)	—	—	—
Utilidad neta	441	4,613	4,980	3,827	4,528	2,570
Utilidad neta mayoritaria	271	2,837	3,393	2,748	3,436	1,743
Utilidad neta minoritaria	170	1,776	1,587	1,079	1,092	827
Utilidad mayoritaria por acción ⁽⁴⁾						
Serie “B”	0.046	0.478	0.571	0.459	0.574	0.361
Serie “D”	0.057	0.597	0.714	0.574	0.717	0.451
Número promedio de acciones en circulación (millones)						
Serie “B”	2,737.7	2,737.7	2,737.8	2,745.8	2,746.5	2,553.1
Serie “D”	2,559.6	2,559.6	2,559.8	2,591.8	2,594.8	1,821.1

U.S. GAAP:

Ingresos totales	\$ 5,062	Ps 52,941	Ps 52,720	Ps 50,158	Ps 46,447	Ps 45,319
Utilidad de operación ⁽²⁾	810	8,473	7,452	6,777	6,448	5,792
Cambio en política contable	—	—	(52)	—	20	—
Utilidad neta minoritaria	172	1,804	1,583	1,154	1,101	810
Utilidad neta	295	3,083	3,178	2,571	2,218	1,007
Utilidad neta por acción ⁽⁴⁾						
Serie “B”	0.050	0.519	0.535	0.429	0.370	0.209
Serie “D”	0.062	0.649	0.669	0.537	0.463	0.261

Datos del Balance General:

PCGA Mexicanos:

Total activos	\$ 5,737	Ps 60,004	Ps 51,136	Ps 48,115	Ps 46,617	Ps 46,466
Pasivo circulante	1,128	11,794	8,706	8,348	8,429	8,395
Deuda largo plazo ⁽⁵⁾	937	9,803	7,117	7,698	8,023	9,973
Otros pasivos largo plazo	535	5,594	5,308	5,352	935	1,189
Capital social	390	4,081	4,081	4,086	4,107	4,107
Total capital contable	3,137	32,813	30,005	26,717	29,230	26,909
Interés mayoritario	2,200	23,015	21,173	18,797	20,888	18,758
Interés minoritario	937	9,798	8,832	7,920	8,342	8,151

U.S. GAAP:

Total activos	\$ 7,236	Ps. 75,677	Ps. 67,525	Ps. 66,822	Ps. 65,363	Ps. 65,129
Pasivos circulantes	1,300	13,601	10,544	10,585	10,760	10,247
Deuda largo plazo ⁽⁵⁾	1,040	10,875	8,181	7,722	8,030	10,066
Otros pasivos	462	4,829	4,824	6,292	6,379	5,841
Capital social	390	4,081	4,081	4,086	4,107	4,107
Capital contable	3,515	36,767	35,196	33,885	32,564	31,277
Interés minoritario	918	9,605	8,780	8,338	7,630	7,699

Otra información:

PCGA Mexicanos:

Depreciación ⁽⁶⁾	\$ 227	Ps. 2,378	Ps. 2,290	Ps. 2,415	Ps. 2,166	Ps. 1,845
Inversiones en activo fijo ⁽⁷⁾	530	5,540	5,314	4,571	4,351	5,352
Margen de operación ⁽⁸⁾	17.9%	17.9%	17.0%	16.0%	16.0%	14.6%

U.S. GAAP:

Depreciación ⁽⁶⁾	\$ 238	Ps. 2,491	Ps. 2,356	Ps. 2,496	Ps. 2,315	Ps. 1,799
Margen de operación ⁽⁸⁾	16.0%	16.0%	14.1%	13.5%	13.9%	12.8%

(1) Conversión a dólares a un tipo de cambio de 10.459 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) La utilidad neta (después de cambio en política contable) por acción de Serie "B" y Serie "D" se calculó de acuerdo con el Boletín B-14 de los PCGA Mexicanos, que es similar a SFAS No. 128 de los U.S. GAAP. La siguiente tabla presenta los cálculos del número promedio ponderado de acciones y la distribución de utilidades por acción:

	Serie "B"		Serie "D"	
	Número de acciones	Promedio ponderado	Número de acciones	Promedio ponderado
Al 31 de diciembre de 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%
Al 31 de diciembre del 2002.....	2,737,740,090	2,737,740,090	2,559,570,360	2,559,570,360
Distribución de utilidades.....		46.11%		53.89%

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

(6) Incluye rotura de botellas.

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

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

Información sobre Tipos de Cambio

En 1997 y una gran parte de 1998, los mercados de moneda extranjera sufrieron de volatilidad como resultado de las crisis financiera en Asia y Rusia, así como por la inestabilidad financiera en diversos países, incluyendo Brasil y Venezuela, y por consiguiente el peso se depreció durante este período. Sin embargo, se ha mantenido relativamente estable durante los años 1999, 2000 y la mayor parte del 2001. Hacia fines del 2001 e inicios del 2002, el peso se apreció considerablemente frente al dólar y más aún frente a otras monedas mundiales. El valor del peso llegó a su nivel más alto en marzo del 2002 a 9.00 pesos por US\$1.00. En los doce meses siguientes, el peso se depreció consistentemente, llegando a una paridad de 11.235 pesos por US\$1.00 en marzo del 2003, lo que representa una devaluación de aproximadamente 25%. El debilitamiento del peso corresponde a un periodo de creciente inestabilidad geopolítica y mercados financieros afectados, en el cual el dólar también se depreció significativamente frente al euro. No se puede garantizar que el gobierno mexicano mantendrá su política cambiaria actual o que el peso no seguirá depreciándose en forma significativa.

La siguiente tabla presenta, para los períodos indicados, el tipo de cambio a la compra de mediodía publicado por el Banco de la Reserva Federal de Nueva York, expresada en pesos por dólar. Los tipos de cambio se encuentran en términos nominales. Todos los montos están indicados en pesos.

	Tipo de Cambio			Fin de Período
	Alta	Baja	Promedio⁽¹⁾	
1998.....	10.63	8.04	9.24	9.90
1999.....	10.60	9.24	9.56	9.48
2000.....	10.09	9.18	9.47	9.62
2001.....	9.97	8.95	9.33	9.16
2002.....	10.43	9.00	9.75	10.43
Trimestre terminado el 31 de marzo del 2003.....	11.24	10.32	10.90	10.78
				Fin de Período
2002:	Alta	Baja		
enero.....	9.2500	9.0950		9.1520
febrero.....	9.1700	9.0480		9.1300
marzo.....	9.1140	9.0005		9.0005
abril.....	9.3750	9.0020		9.3750
mayo.....	9.7130	9.4075		9.6525
junio.....	9.9800	9.6050		9.9800
julio.....	9.9697	9.6130		9.8000
agosto.....	9.9620	9.7380		9.9185
septiembre.....	10.3500	9.9785		10.2120
octubre.....	10.2220	9.9470		10.1500
noviembre.....	10.3420	10.0920		10.1540
diciembre.....	10.4250	10.1025		10.4250
2003:				
enero.....	10.9780	10.3210		10.9020
febrero.....	11.0640	10.7740		11.0285
marzo.....	11.2350	10.6610		10.7820
abril.....	10.7700	10.3080		10.3080
mayo.....	10.4240	10.1130		10.3400
junio ⁽²⁾	10.7390	10.2440		10.6000

(1) Promedio de tipos de cambio de fin de mes.

(2) Período del 1 al 13 de junio del 2003.

Factores de Riesgo

Algunos factores que podrían afectar nuestros resultados futuros

FEMSA Cerveza

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

La demanda por los productos de FEMSA Cerveza en México podría ser afectada por la desaceleración económica en Estados Unidos y México. En particular, la demanda en las regiones del norte de México, donde mostramos mayor presencia y las cuales se caracterizan por un gran número de poblaciones fronterizas, ha sido afectada por el impacto desproporcionado de la desaceleración en Estados Unidos. Adicionalmente, nuestras exportaciones a los Estados Unidos podrían afectarse por menor demanda en los Estados Unidos o por una reducción en precios por parte de nuestros competidores. Una depreciación del Peso relacionada con estas desaceleraciones podría afectar nuestros resultados de operación ya que una porción significativa de nuestros costos y gastos están denominados en dólares o referenciados al dólar.

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

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

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

Labatt Brewing Company Limited (“Labatt”) posee el 30% de las acciones de capital de FEMSA Cerveza. La relación de FEMSA Cerveza con Labatt le otorga a Labatt derechos significativos, que pueden permitirle ejercer influencia en la conducción del negocio de FEMSA Cerveza. En virtud de los estatutos sociales de FEMSA Cerveza, Labatt puede nombrar a cuatro Consejeros de los 15 miembros del Consejo de Administración de FEMSA Cerveza. 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 algunos funcionarios ejecutivos de FEMSA Cerveza y el poder de vetar ciertas decisiones del Consejo de Administración. Además, un afiliado de Labatt (“Labatt USA”), 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.” El 29 de abril del 2002 una subsidiaria de FEMSA Cerveza 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. FEMSA Cerveza considera que la inclusión propuesta debiera ser aprobada por voto afirmativo por parte de los Consejeros designados por FEMSA Cerveza. El 23 de mayo del 2002, se emitió una orden judicial preliminar para prevenir la integración de Beck’s al portafolio de Labatt USA. Ciertos afiliados de Labatt USA apelaron este pronunciamiento el 28 de mayo del 2002, y los argumentos de la apelación se llevaron a cabo el 7 de agosto del 2002. La Corte de Apelaciones de los Estados Unidos aun no ha determinado un pronunciamiento respecto a la apelación. Consulte el Capítulo 2. “Procedimientos Legales—Proceso Litigioso en Labatt USA.” La prolongación de esta disputa entre FEMSA Cerveza y Labatt podría tener efectos adversos en nuestra relación con Labatt y sobre nuestras exportaciones a los Estados Unidos.

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

FEMSA Cerveza compite con Grupo Modelo S.A. de C.V. (“Grupo Modelo”) en el mercado mexicano de cerveza. La capacidad de FEMSA Cerveza para competir de manera exitosa en el mercado mexicano de cerveza tendrá un impacto significativo en sus ventas. Consulte el Capítulo 2. “La Compañía—FEMSA Cerveza—El Mercado Mexicano de Cerveza”.

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

Las importaciones actualmente no constituyen una porción significativa del mercado cervecero mexicano. Según el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (“TLC”), los aranceles aplicables a las cervezas importadas de los Estados Unidos y Canadá se eliminaron en enero del 2001. Durante la primera mitad del 2002 la fortaleza del peso frente al dólar ha resultado en mayor presencia de cervezas importadas en los comercios detallistas, especialmente en el norte de México. Además, durante el 2002 algunas cadenas de supermercados comenzaron a importar cerveza directamente para venderla a precios de descuento. FEMSA Cerveza cree que las importaciones seguirán representando un porcentaje pequeño del mercado mexicano de cerveza. No obstante, el aumento de la competencia de importación podría llevar a una mayor competencia en general, y no se pueden ofrecer garantías de que tal tendencia no afecte a FEMSA Cerveza. Consulte el Capítulo 2. “La Compañía—FEMSA Cerveza—El Mercado Mexicano de Cerveza.”

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

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

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

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

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

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

Coca-Cola FEMSA

Una desaceleración prolongada en México podría afectar los márgenes operativos de Coca-Cola FEMSA.

Si la economía mexicana cae en una recesión o si la inflación y las tasas de interés aumentan significativamente, la demanda de refrescos podría disminuir porque los consumidores tienen mayor dificultad para pagar los productos de Coca-Cola FEMSA, o bien la demanda puede cambiar hacia productos y presentaciones de menor margen. Dado que un parte significativa de nuestros costos son fijos, si Coca-Cola FEMSA no pudiera reducir los costos y gastos, los márgenes se podrían ver afectados como resultado. Esto podría tener un efecto material adverso en la condición financiera y los resultados de operación de Coca-Cola FEMSA.

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

Aproximadamente el 98% de las ventas netas de Coca-Cola FEMSA, en el año 2002, derivaron de la distribución de productos Coca-Cola. Coca-Cola FEMSA produce, comercializa y distribuye productos Coca-Cola de acuerdo con ciertos contratos de embotellador. Estos contratos de embotellador cubren todos los territorios actuales de Coca-Cola FEMSA, incluyendo los territorios de Panamco. En virtud de lo establecido en los contratos de embotellador, The Coca-Cola Company tiene derecho a influenciar significativamente la conducción del negocio de Coca-Cola FEMSA.

De conformidad con lo establecido en los contratos de embotellador, The Coca-Cola Company puede fijar el precio para su concentrado de forma unilateral. Además, dichos contratos señalan que, conjuntamente con The Coca-Cola Company, Coca-Cola FEMSA preparará un plan comercial general de tres años que se presenta para la aprobación del consejo de administración de Coca-Cola FEMSA. The Coca-Cola Company puede requerir a Coca-Cola FEMSA que demuestre su capacidad financiera para cumplir con dichos planes, y puede terminar con los derechos de producir, comercializar y distribuir productos Coca-Cola en los territorios donde no se cumpla lo establecido. Coca-Cola FEMSA tiene prohibido embotellar cualquier otro refresco sin el consentimiento de The Coca-Cola Company. The Coca-Cola Company tiene el derecho exclusivo de importar y exportar productos Coca-Cola desde y hacia los territorios de Coca-Cola FEMSA. Además, Coca-Cola FEMSA no puede transferir el control de los derechos de embotellado para cualquiera de los territorios, sin el consentimiento de The Coca-Cola Company.

Dependemos de The Coca-Cola Company para renovar nuestros contratos de embotellador. Los dos contratos de embotellador que corresponden a los territorios mexicanos (diferentes a los adquiridos con Panamco) vencerán cada uno el año 2013, y el contrato de embotellador para el territorio de Buenos Aires vencerá en el año 2004. Los contratos de embotellador son renovables automáticamente por términos subsecuentes de diez años, salvo que alguna de las partes le notifique a la otra, dentro de un periodo de tiempo, su intención de no renovar el contrato de embotellador respectivo. Los contratos de embotellador para las subsidiarias mexicanas de Panamco tienen un periodo de duración de diez años y expiran en el año 2005, mientras que los Contratos de Embotellador Coca-Cola de Panamco para Guatemala, Nicaragua, Costa Rica, Panama, Colombia, Venezuela y Brasil tienen un periodo de duración de cinco años cada uno. Nuestros contratos de embotellador, y por lo tanto los derechos de Coca-Cola FEMSA para distribuir productos Coca-Cola, pueden darse por terminados por The Coca-Cola Company, en el caso de incumplimiento de Coca-Cola FEMSA, o a la fecha de vencimiento de los mismos. No puede asegurarse que los contratos de embotellador serán renovados al vencimiento de sus términos respectivos. La no-renovación de los contratos de embotellador tendría un efecto adverso significativo sobre los negocios, situación financiera, prospectos y resultados de operación de Coca-Cola FEMSA. Véase el Capítulo 4. “Administración—Principales Contratos—Coca-Cola FEMSA—Contratos de Embotellador.”

The Coca-Cola Company es propietaria indirectamente del 39.6% de las acciones representativas de capital social en circulación de Coca-Cola FEMSA, lo que representa el 46.4% de las acciones con derecho de voto. The Coca-Cola Company tiene derecho a nombrar a cuatro de los 18 Consejeros de Coca-Cola FEMSA y a algunos directores ejecutivos, y en algunos casos, tiene la facultad de vetar decisiones importantes del consejo de administración. The Coca-Cola Company tienen por lo tanto la facultad de afectar el resultado de todas las decisiones que requieren la aprobación del consejo de administración de Coca-Cola FEMSA, y en ciertos casos especiales, tienen la facultad de afectar el resultado de las decisiones que requieren la aprobación de los accionistas

de Coca-Cola FEMSA. Véase el Capítulo 4. “Administración—Principales Contratos—Coca-Cola FEMSA—Acuerdo de Accionistas”).

Coca-Cola FEMSA ha incurrido en un importante endeudamiento como resultado de la adquisición de Panamco.

Para poder llevar a cabo la adquisición de Panamco y el refinanciamiento de la deuda de Panamco, se tomaron aproximadamente 2,500 millones de dólares de deuda (incluyendo la deuda existente de Panamco). Estas nuevas obligaciones incluyen un crédito puente de aproximadamente \$833 millones de dólares con vencimiento en abril de 2004. Coca-Cola FEMSA ahora tiene un nivel de endeudamiento significativamente más alto, comparado con el que había tenido históricamente, y ha acordado ciertas cláusulas que imponen ciertas restricciones en la forma de conducir el negocio. Para efectos del refinanciamiento del crédito puente, Coca-Cola FEMSA tendrá que aceptar restricciones crediticias adicionales o o bien enfrentar términos y condiciones menos favorables que aquellos que hemos podido obtener a la fecha. El incremento en el nivel de endeudamiento puede reducir la cantidad de efectivo en caja, que de otra forma usaríamos para invertir en nuestro negocio o para cubrir nuestras obligaciones y que puede condicionarnos para obtener financiamiento adicional o llevar a cabo el refinanciamiento necesario en el futuro, bajo términos favorables para Coca-Cola FEMSA. Debido a que Coca-Cola FEMSA posee una significativa porción de su deuda en dólares y sus ventas son en diversas monedas diferentes al dólar, su capacidad para pagar la deuda se verá afectada por los movimientos en los tipos de cambio o las tasas de interés, o por las condiciones económicas de los diferentes países en los que ahora opera, particularmente en México.

Coca-Cola FEMSA puede no obtener los beneficios contemplados por la integración de las operaciones en México de Panamco.

Con la adquisición de Panamco, Coca-Cola FEMSA espera obtener beneficios mediante la integración de las operaciones en México de las dos compañías. La habilidad de Coca-Cola FEMSA para obtener los beneficios, depende del éxito que tengamos aplicando nuestras prácticas operativas e integrando las estructuras de las dos operaciones. Coca-Cola FEMSA puede fallar o retrasarse en la obtención de los beneficios operacionales derivados de la integración, así como verse en la necesidad de invertir de forma importante en capital y recursos para el negocio adquirido o de incurrir en otros costos para lograr la integración.

Los impuestos a los refrescos podrían tener un efecto sobre nuestro negocio.

Los productos de Coca-Cola FEMSA están sujetos a un impuesto especial y a un impuesto al valor agregado en muchos de los países en los que operamos. La imposición de nuevos impuestos o incrementos en los impuestos a nuestros productos puede afectar nuestro negocio, perspectivas, condiciones financieras y resultados de la operación. Coca-Cola FEMSA no tiene la certeza de que alguna autoridad gubernamental en cualquiera de los países en los que opera no imponga o incremente dichos impuestos en el futuro.

La imposición de limitaciones voluntarias a los precios o de controles oficiales de precio limitaría la capacidad de Coca-Cola FEMSA de aumentar los precios y podría tener efectos en sus resultados.

Las limitaciones voluntarias sobre los precios o los controles de precios fijados por ley en cualquiera de los países en los que operamos pueden tener efectos materiales en nuestros negocios, perspectivas, situación financiera y resultados de las operaciones. Aunque desde enero de 1996 los embotelladores mexicanos han tenido la libertad de fijar los precios para todas las presentaciones sin intervención gubernamental, dichos precios estuvieron alguna vez sujetos a controles de precios y posteriormente a limitaciones voluntarias de precios, los cuáles limitaron nuestra capacidad de incrementar precios en el mercado mexicano sin el consentimiento del gobierno. Véase el Capítulo 2. “La Compañía—Asuntos Regulatorios Control de Precios de Refrescos.” Coca-Cola FEMSA no tiene la certeza de que alguna autoridad gubernamental en cualquiera de los países en los que opera no imponga limitaciones voluntarias de precios o controles oficiales de precios.

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

Coca-Cola FEMSA utiliza jarabe de maíz de alta fructosa y azúcar como endulzante en sus productos. En el 2002 hicimos adecuaciones para producir con azúcar de caña en nuestras plantas embotelladoras de México a raíz de la imposición del 20% de impuesto especial a los refrescos endulzados con jarabe de maíz de alta fructosa. Adicionalmente, los precios de ciertas materias primas usadas por Coca-Cola FEMSA en el embotellado de sus productos, tales como latas de aluminio, botellas de plástico, tapas de las botellas (acero y plástico), otros materiales de empaque y jarabe de maíz de alta fructosa, son cotizados en dólares y su precio puede incrementar si el dólar se aprecia frente a la moneda local de cualquiera de los países en los que operamos, particularmente contra al peso mexicano. Véase el Capítulo 2. “La Compañía—Coca-Cola FEMSA—Materias Primas”.

Los aumentos en los precios de las materias primas, incluyendo los aumentos que podrían resultar si se impusieran aranceles, restricciones sobre las importaciones o fluctuaciones de los tipos de cambios, aumentarán los costos de venta y afectarán la utilidad neta en la medida que no sea posible transferir el impacto total de esos aumentos a los consumidores. Coca-Cola FEMSA no puede asegurar que no aumentarán los precios de sus materias primas en el futuro.

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

El agua es un componente esencial de los refrescos. Coca-Cola FEMSA obtiene agua de diferentes fuentes en sus territorios, incluyendo manantiales, pozos, ríos y de compañías de agua municipales. En México, Coca-Cola FEMSA puede comprar agua de compañías de agua municipales y/o bombear agua de sus propios pozos en virtud de concesiones otorgadas por el gobierno mexicano. Obtenemos aproximadamente el 90% y 100% respectivamente, del agua utilizada en nuestra producción de refrescos en el Valle de México y el Territorio del Sureste de México en virtud de estas concesiones, que el gobierno mexicano otorgó basándose en estudios del suministro de agua subterráneo actual y proyectado. Estas concesiones de agua podrían ser canceladas por el gobierno de México bajo ciertas circunstancias. Véase el Capítulo 2. “La Compañía—Asuntos Regulatorios—Ley sobre el Suministro de Agua”.

Coca-Cola FEMSA no puede asegurar que habrá la suficiente cantidad de agua para cubrir sus necesidades de producción futuras, o que sus concesiones o permisos no serán cancelados por los gobiernos de cualquier territorio en donde opere o que resultarán suficientes para satisfacer sus necesidades de suministro de agua.

Una escasez en el abastecimiento de los materiales utilizados en la producción de los productos de Coca-Cola FEMSA podría afectar su negocio.

En virtud de los contratos de embotellador con The Coca-Cola Company, Coca-Cola FEMSA está obligada a comprar concentrado exclusivamente de The Coca-Cola Company. Además, debe comprar otros suministros, incluyendo contenedores, tapas, cajas, cartones y otros empaques y etiquetas, sólo de los fabricantes autorizados por The Coca-Cola Company. Véase el Capítulo 2. “La Compañía—Coca-Cola FEMSA—Materias Primas.” Actualmente no hay escasez de ninguno de los materiales, aunque el suministro de materiales específicos podría verse afectado de manera por huelgas, condiciones climáticas, restricciones cambiarias, controles gubernamentales o situaciones de emergencia nacional. Cualquier escasez de estos suministros o materiales podría afectar el negocio de Coca-Cola FEMSA, sus resultados de operaciones, perspectivas o situación financiera.

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

La industria de bebidas en los territorios de México y Buenos Aires, así como en los territorios de Panamá, es altamente competitiva. El principal competidor de Coca-Cola FEMSA en el territorio mexicano es Pepsi Bottling Group (“PBG”), el embotellador más grande de PepsiCo, Inc. (“Pepsico”) a nivel mundial. El principal competidor de Coca-Cola FEMSA en Buenos Aires es Buenos Aires Embotelladora, S.A. (“BAESA”), un embotellador grande de PepsiCo. Companhia de Bebidas das Américas (“AmBev”), la cervecera más grande de Latinoamérica, adquirió recientemente una parte importante de BAESA. Adicionalmente en cada uno de nuestros territorios competimos con diversos embotelladores y distribuidores de bebidas nacionales y regionales. Coca-Cola FEMSA también enfrenta una mayor competencia por parte de productores de bebidas de bajo costo. La capacidad de Coca-Cola FEMSA para mantener los precios actuales e implementar incrementos de precios, depende en gran medida de las condiciones competitivas y el efecto de estos precios en el volumen de venta. Los descuentos han sido

una herramienta para mantener e incrementar la participación de mercado en nuestros territorios. Esto podría tener un efecto en nuestros resultados de operación. Aunque creemos que Coca-Cola FEMSA está bien posicionada para cumplir con sus objetivos de mantener e incrementar sus ventas a niveles de precios aceptables en los diversos territorios en los que ahora compiten, la competencia seguramente continuará o se intensificará especialmente después de la adquisición de Pepsi Gemex, el embotellador de Pepsi en México, por PBG y de BAESA por AmBev. No podemos garantizar que Coca-Cola FEMSA pueda cumplir con el objetivo de incremento de ventas, o que las prácticas de descuentos no continuarán teniendo un efecto en sus resultados de operación.

El cumplimiento con regulaciones ambientales por parte de Coca-Cola FEMSA podría tener un impacto en sus resultados de operación o situación financiera.

Las leyes y regulaciones ambientales y su cumplimiento se están volviendo más estrictos en los diferentes países de Latinoamérica. Tales costos podrían tener un impacto adverso importante sobre los resultados de operación o situación financiera de Coca-Cola FEMSA en el futuro.

FEMSA Comercio

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

El sector de venta al detalle de México es altamente competitivo. FEMSA participa en el sector de la venta al detalle principalmente a través de FEMSA Comercio, S.A. de C.V. (“FEMSA Comercio”). Las tiendas de conveniencia Oxxo de FEMSA Comercio enfrentan competencia a nivel regional por parte de las tiendas 7-Eleven, Super Extra, AM/PM y Circle-K. Las tiendas Oxxo también enfrentan la competencia de diversas cadenas pequeñas de detallistas independientes en ciertas zonas a lo largo de México. No puede ofrecerse garantías de que FEMSA Comercio no se verá afectada por un aumento de la competencia.

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

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

FEMSA Empaques

Las operaciones de latas de bebida de FEMSA Empaques son muy sensibles a las condiciones económicas, la competencia de las presentaciones alternativas para bebidas y las fluctuaciones de los tipos de cambio.

Las operaciones de latas de aluminio de Fábricas Monterrey, S.A. de C.V. (“Famosa”), una subsidiaria de FEMSA Empaques, S.A. de C.V. (“FEMSA Empaques”), responden a las condiciones económicas, ya que las presentaciones en lata son más caras para el consumidor que las presentaciones alternativas. Además, el negocio de latas de bebidas de FEMSA Empaques atiende exclusivamente a la industria de 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 polietileno teraftalato (“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, considerando 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, el margen operativo del negocio de lata de bebidas podría contraerse si el peso se fortaleciera frente al dólar.

La industria de latas de bebida está operando actualmente a niveles de sobrecapacidad, lo que podría traer como

resultado descensos en los precios.

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

Las presentaciones de hermetapas enfrentan competencia de las presentaciones alternativas.

El negocio de hermetapas de FEMSA Empaques atiende 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 por la competencia de otros fabricantes y de las presentaciones alternativas para bebidas.

El principal competidor nacional de FEMSA Empaques en la venta de botellas de vidrio es Vitro, S.A. de C.V. (“Vitro”). No puede ofrecerse garantías de que FEMSA Empaques no se verá afectada por la competencia en precios con Vitro o con otros productores de botella de vidrio o envases alternativos. 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 atiende exclusivamente a la industria de las bebidas y por ende es vulnerable a las variaciones en las preferencias por tales productos y presentaciones. La demanda por las presentaciones en botellas de vidrio ha descendido en años recientes debido a un desplazamiento hacia las presentaciones no retornables de PET para refrescos. 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 27.8% de nuestro capital económico y el 53.8% de nuestro capital de voto, que consiste en las Acciones de Serie B. Por consiguiente, el Fideicomiso de Voto tiene el poder de elegir la mayoría de los miembros de nuestro Consejo de Administración y de desempeñar un papel significativo de control sobre el resultado de prácticamente todos los asuntos que deben decidir nuestros accionistas. Los intereses del Fideicomiso de Voto pueden diferir de los intereses de los otros accionistas de la Compañía. 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 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 ADRs no puedan votar en nuestra reunión de accionistas.

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

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

Bajo las leyes mexicanas, si nosotros emitimos nuevas acciones por efectivo como parte de un aumento de capital, de manera general deberemos conceder a nuestros accionistas el derecho de preferencia de compra de una cantidad suficiente de acciones para mantener su porcentaje de propiedad existente. Los derechos de compra de acciones en estas circunstancias se conocen como derechos preferenciales. Es posible que la ley no nos permita ofrecer a los tenedores de acciones de la Compañía a través de ADRs 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 ADRs 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 ADRs en los Estados Unidos participar en un ofrecimiento de derechos preferenciales. Además, bajo las leyes mexicanas vigentes, las ventas por parte del Depositario de ADRs de los derechos preferenciales y la distribución de las utilidades de dichas ventas a los tenedores de nuestras acciones a través de ADRs no son posibles. Como resultado de eso, el interés accionario de los tenedores de nuestras acciones a través de ADRs 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 de mercados emergentes aparte de México (incluidos los países de mercados emergentes en Asia), aunque las condiciones económicas en tales países puedan diferir sustancialmente de las condiciones económicas en México. No pueden ofrecerse garantías de que el valor de mercado de nuestras acciones no se verá afectado por acontecimientos ocurridos 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

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

Nuestra situación financiera y los resultados de nuestras operaciones se ven afectados de modo general por la fortaleza de la economía mexicana, ya que esta se correlaciona con la demanda por refrescos y cervezas. Las ventas derivadas de esta demanda constituyen la fuente principal de nuestros ingresos, y ésta generalmente desciende durante períodos de dificultad económica.

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 la economía mexicana y la situación podría volver a repetirse. Asimismo, el desempeño de la economía de Estados Unidos está teniendo un efecto creciente en el desempeño de la economía mexicana. Si la economía mexicana cae en una recesión o si la inflación y la tasa de interés se incrementan 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 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 como resultado del impacto subsecuente en el ingreso personal, empleo u otros factores económicos. Una depreciación o devaluación significativa 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 2002, el 69.6% de nuestra deuda estaba denominada en dólares y podríamos incurrir 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. El peso se comportó relativamente estable durante 1998, 1999, 2000 y 2001, con tipos de cambio promedio de 9.15, 9.56, 9.47 y 9.33 pesos por dólar, respectivamente. Sin embargo, en el 2002 y al inicio del 2003 el peso experimentó fluctuaciones con relación al dólar, cotizándose entre 9.00 y 11.24 pesos por dólar. Durante los primeros seis meses del 2002, el peso mantuvo un nivel relativamente apreciado respecto al dólar y llegó a 9.00 pesos por dólar hacia finales de Marzo del 2002. Durante la segunda mitad del año, el peso se depreció y cerró diciembre a 10.43 pesos por dólar. No se pueden ofrecer garantías de que el peso no se depreciará más en valor frente al dólar en el futuro.

Más aun, una devaluación o depreciación marcada del peso podría dar lugar a un desequilibrio en 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.

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

Los acontecimientos políticos en México 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) asumió 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 se realizó sin contratiempo, 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. El 2003 es año electoral para diputados federales, diputados locales, y algunos gobernadores y presidentes municipales, y los efectos de esta elección sobre la situación política de México son inciertos.

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

La tasa anual de inflación, medida por cambios en el INPC, fue 9.0% en el 2000, 4.4% en el 2001 y 5.7% en el 2002. El 17 de junio del 2003 la tasa de *Cetes* a 28 días fue 5.31%. Sin embargo, altas tasas de interés y altas tasas de inflación en México podrían afectar de manera desfavorable nuestros costos y, por consiguiente, nuestra condición financiera y nuestros resultados operativos.

Riesgos relacionados con Argentina

Acontecimientos en Argentina podrían afectar de forma adversa el negocio de Coca-Cola FEMSA.

En años recientes Argentina ha enfrentado bastante inestabilidad económica y política, incluyendo contracción de la economía, drástica devaluación de la moneda, altas tasas de desempleo, la introducción de controles cambiarios y descontentos sociales. Después una serie de gobiernos fallidos, Nestor Kischner fue electo presidente de Argentina en Mayo del 2003. Es prematuro predecir la forma en la que el nuevo gobierno buscará resolver la crisis económica. La crisis Argentina ha tenido y continua teniendo un efecto adverso material en las operaciones de Coca-Cola FEMSA. Desde 1998 Coca-Cola FEMSA ha experimentado caídas en las ventas netas de Argentina. En el 2002, reconoció una pérdida generada por la devaluación del peso argentino frente al dólar en su inversión original en Argentina, y en el 2002 ajustó una parte importante del crédito mercantil generado por la adquisición de nuestras operaciones argentinas. No podemos asegurar que los desarrollos futuros en la política económica de Argentina no afectarán negativamente los negocios de Coca-Cola FEMSA, así como sus condiciones financieras, proyecciones y resultados de las operaciones.

Riesgos relacionados a los nuevos territorios adquiridos por Coca-Cola FEMSA

Actualmente Coca-Cola FEMSA opera en países de Latinoamérica en los cuáles no tenía operaciones anteriormente y que podrían presentar diferentes o mayores riesgos que México y Argentina.

Como resultado de la adquisición de Panamco, Coca-Cola FEMSA ha expandido su extensión geográfica de México y Argentina a Guatemala, Nicaragua, Costa Rica, Panamá, Colombia, Venezuela y Brasil. Algunos de estos países presentan diferentes y mayores riesgos que México y Argentina, incluyendo su respectivo riesgo país. Anteriormente Coca-Cola FEMSA no había operado en los territorios de Panamco, y ahora puede enfrentar presiones competitivas que son diferentes a aquellas que ha enfrentado históricamente. En Brasil, Coca-Cola FEMSA compite con AmBev, una compañía brasileña con un portafolio de marcas que incluye las marcas de Pepsi, y con marcas locales con sabor a guaraná y marcas de precio bajo o “tubaínas”, las cuáles son pequeños productores locales de refrescos de sabores de bajo costo que representan una porción importante del mercado de refrescos carbonatados. Adicionalmente, las prácticas de distribución y mercadotecnia en algunos de estos territorios difieren de las prácticas anteriores de Coca-Cola FEMSA. Algunos de los territorios de Panamco tienen baja cobertura de venta como proporción de las ventas totales comparadas con las que normalmente tenemos en nuestros territorios, y la mezcla de productos y presentaciones difiere de un territorio a otro de acuerdo a las preferencias del consumidor. Coca-Cola FEMSA tendrá que adaptar sus estrategias de mercadotecnia y distribución para competir efectivamente. El no competir efectivamente podría tener efectos adversos en sus resultados operativos en el futuro.

Otros Valores Inscritos en el RNV

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

Documentos de Carácter Público

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

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

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

CAPÍTULO 2. LA COMPAÑÍA

Resumen

Somos una compañía mexicana con sede en Monterrey, México. Nuestras oficinas ejecutivas principales están ubicadas en General Anaya No. 601, Colonia Bella Vista, Monterrey, NL 64410, México. Nuestro número de teléfono en este domicilio es (52-81) 8328-6000 y nuestra página de Internet es <http://www.femsa.com>. Estamos organizados como sociedad anónima de capital variable (“S.A. de C.V.”) 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 principales (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, que opera tiendas de conveniencia; y
- FEMSA Empaques, dedicada a la producción y distribución de materiales de empaque para la industria de bebidas.

Poseemos una participación accionaria de 99.99% en Emprex, quien posee el capital social de todas las Compañías Subtenedoras, a excepción de Coca-Cola FEMSA, cuya propietaria indirecta es FEMSA a través de CIBSA. Nuestras participaciones en Emprex y CIBSA representaron, al 31 de diciembre del 2002, el 98% del total de nuestros activos consolidados.

Adicional a las compañías subtenedoras, somos dueños indirectamente de Perfil Corporativo, S.A. de C.V. (“Perfil Corporativo”) a través de Emprex. Perfil Corporativo dedicada a la producción y distribución de concentrado de nuestras marcas registradas de refrescos, incluyendo Mundet y Mundet light. También somos propietarios de FEMSA Logística, S.A. de C.V. (“FEMSA Logística”), una subsidiaria directa de FEMSA, dedicada a proveer servicios logísticos a las subsidiarias de FEMSA (excepto a FEMSA Cerveza) y clientes externos.

Antes del 1º de enero del 2003, Emprex también tenía un interés accionario en Logística CCM, S.A. de C.V. (“Logística CCM”), que ofrece servicios logísticos exclusivamente a FEMSA Cerveza. El 1º de enero del 2003, Logística CCM se fusionó con FEMSA Cerveza para hacer más comparable a FEMSA Cerveza con el resto de la industria cervecera. La fusión no afectó nuestra tenencia controladora en FEMSA Cerveza. Para efectos de este reporte anual, Logística CCM y FEMSA Logística y sus estados financieros consolidados se presentan juntos bajo el nombre de “Logística”, excepto cuando se indique lo contrario. Aunque ambas compañías tenían distintas estructuras de capital y distintos accionistas, fueron administradas por un mismo equipo gerencial en el 2002.

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 seguido incrementando su capacidad de producción, llegando a aproximadamente 32.2 millones de hectolitros en el 2002.

La integración estratégica de nuestra Compañía data de 1936, cuando Famosa se estableció para abastecer de hermetapas a Cuauhtémoc. Las operaciones de empaque se expandieron en 1957 cuando 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 al 51.04%. En agosto de 1996, las acciones de BBVA Bancomer que recibimos en el intercambio con los accionistas de Emprex, fueron distribuidas como dividendo a nuestros accionistas. Al 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%.

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 ADRs que representaban diez Unidades BD por ADRs vigentes de Emprex o Acciones de Serie B de Emprex. Como parte de la reorganización, FEMSA registró ADRs 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. 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 tras la Reorganización 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”.

En julio del 2002, como resultado de una escisión de Emprex, se creó CIBSA como una nueva compañía cuyo único activo es la participación social de Emprex en Coca-Cola FEMSA.

La adquisición de Panamco

El 6 de mayo del 2003 Coca-Cola FEMSA completó la adquisición de Panamco (la “adquisición de Panamco”). La transacción se anunció inicialmente el 23 de diciembre del 2002. De acuerdo con la adquisición de Panamco, los tenedores de las acciones de Panamco, a excepción de The Coca-Cola Company, recibieron un monto total de 2,150 millones de dólares en efectivo, mientras que The Coca-Cola Company recibió aproximadamente 304 millones de acciones Serie D de Coca-Cola FEMSA (no-listadas) a cambio de todas sus acciones de Panamco, las cuales se valuaban al cierre de la transacción en 674 millones de dólares. Adicionalmente, Coca-Cola FEMSA

asumió 885 millones de dólares de deuda neta de Panamco al 31 de Diciembre del 2002. La transacción se financió con 1,978 millones de dólares de deuda nueva tomada por Coca-Cola FEMSA, una contribución de capital de 260 millones de dólares por parte de FEMSA a través de su subsidiaria CIBSA, y efectivo disponible. El nombre corporativo actual de Panamco es Corporación Interamericana de Bebidas, S.A. de C.V., una empresa establecida ya bajo las leyes de México.

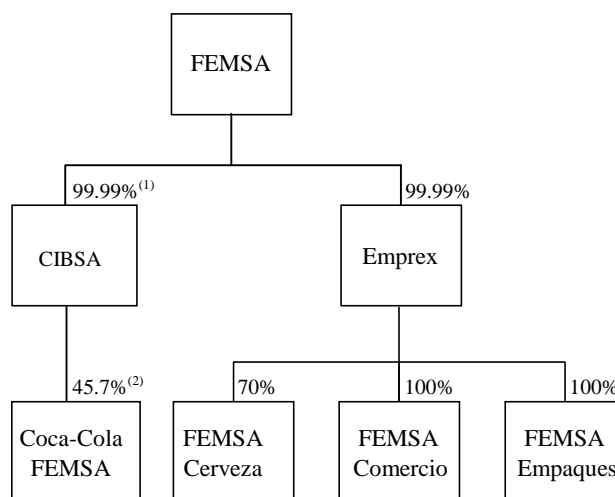
Esta combinación creó al segundo embotellador de Coca-Cola más grande del mundo, con franquicias en México, Guatemala, Nicaragua, Costa Rica, Panamá, Colombia, Venezuela, Brasil y Argentina, incluyendo la mayoría de las capitales de estos países y otros importantes centros urbanos. Al cierre de la transacción, la participación accionaria de FEMSA en Coca-Cola FEMSA se redujo a 45.7% y la participación de voto ahora es de 53.6%.

Consulte también la sección “—Coca-Cola FEMSA—La Adquisición de Panamco.”

Estructura Corporativa

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

Compañías Subtenedoras—Estructura Corporativa Al 31 de mayo del 2003



(1) El 0.01% restante se tiene indirectamente a través de Emprex.

(2) Dando efecto a la adquisición de Panamco que ahora es una subsidiaria directa de Coca-Cola FEMSA. FEMSA tiene el 53.6% del interés de voto de Coca-Cola FEMSA.

Compañías Subtenedoras—Resumen

	Coca-Cola FEMSA	FEMSA Cerveza	FEMSA Comercio	FEMSA Empaques
Industria	Refrescos	Cerveza	Comercio Detallista	Empaques
Socio Estratégico ..	The Coca-Cola Company	Labatt	Ninguno	Ninguno

Resumen de Operaciones por Segmento ^{(1) (2)}
Año finalizado el 31 de diciembre del 2002

	Coca-Cola FEMSA		FEMSA Cerveza		FEMSA Comercio		FEMSA Empaques		Logística ⁽³⁾	
	<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	17,620	33.3	20,815	39.3	12,740	24.1	6,599	12.5	1,458	2.8
Utilidad de Operación⁽⁴⁾	4,440	46.8	3,546	37.4	487	5.1	905	9.5	119 ⁽⁵⁾	1.3
Activos Totales ..	16,040	26.7	28,416	47.4	5,374	9.0	6,230	10.4	765	1.3
Empleados	14,457	34.7	15,611	37.5	5,125	12.3	4,088	9.8	1,803	4.3

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

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

(3) El 1° de enero del 2003, Logística CCM se fusionó con FEMSA Cerveza. A partir del 1° de enero del 2003, Logística no se reportará como un segmento por separado.

(4) 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.

(5) Excluye gastos operativos relacionados con proyectos de comercio electrónico por 29 millones de pesos.

Resumen de Ingresos Totales por Distribución Geográfica⁽¹⁾

	País	Al 31 de diciembre de		
		<u>2002</u>	<u>2001</u>	<u>2000</u>
FEMSA Cerveza	México	20,815	20,703	19,841
Coca-Cola FEMSA México	México	16,198	15,181	14,478
Coca-Cola FEMSA Buenos Aires	Argentina	1,422	1,549	1,557
FEMSA Comercio	México	12,740	10,732	8,957
FEMSA Empaques.....	México	6,599	6,577	6,929
Logística.....	México	1,458	1,540	1,549
Ingresos totales consolidados		<u>52,941</u>	<u>50,097</u>	<u>47,869</u>

(1) Expresado en millones de pesos. La suma de los datos financieros para cada uno de nuestros segmentos 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.

Resumen de Ventas de Exportación

	Al 31 de diciembre de		
	<u>2002</u>	<u>2001</u>	<u>2000</u>
FEMSA	1,996	1,872	1,965

Principales Subsidiarias

La tabla a continuación presenta nuestras mayores subsidiarias significativas a la fecha de este reporte anual.

Nombre de la compañía	Jurisdicción	Porcentaje de propiedad
CIBSA	México	99.99
Coca-Cola FEMSA	México	45.70 ⁽¹⁾
Propimex, S.A. de C.V.	México	45.70
Inmuebles del Golfo, S.A. de C.V.	México	45.70
Refrescos y Aguas Minerales, S.A. de C.V.	México	45.70
Coca-Cola FEMSA de Buenos Aires, S.A.	Argentina	45.70
Corporación Interamericana de Bebidas, S.A. de C.V. (Panamco)	México	45.70 ⁽²⁾
Emprex	México	99.99
FEMSA Cerveza	México	70.00
Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma, S.A. de C.V.	México	70.00
Cervezas Cuauhtémoc Moctezuma, S.A. de C.V.	México	70.00
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
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
Vendo de México, S.A. de C.V.	México	100.00

⁽¹⁾ El poder de voto proporcional de FEMSA para Coca-Cola FEMSA es 53.60%.

⁽²⁾ Esta entidad fue adquirida el 6 de mayo del 2003.

Estrategia de Negocios

Somos una compañía de bebidas. Nuestro negocio de refrescos, Coca-Cola FEMSA, es ahora el segundo mayor embotellador de productos Coca-Cola en el mundo, mientras que FEMSA Cerveza es un importante participante en el mercado cervecero mexicano, así como un exitoso exportador a mercados internacionales, incluyendo Estados Unidos. Coca-Cola FEMSA y FEMSA Cerveza son nuestros principales negocios, los cuales definen nuestra identidad corporativa y representan nuestras principales avenidas de crecimiento futuro.

Como compañía de bebidas, hemos reconocido la importancia de acercarnos a nuestros consumidores finales, interpretando sus necesidades y siendo capaces de ofrecerles 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 nuestras operaciones. Seguimos mejorando nuestros sistemas de recolección y procesamiento de información, con objeto de conocer mejor y entender los deseos de nuestros consumidores, y estamos mejorando nuestra capacidad de ejecución en la producción y distribución para aprovechar más eficientemente nuestra base de activos.

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. Confiamos en que el logro de estos objetivos continuará creando valor sostenible para nuestros accionistas.

Nuestros negocios de bebidas se apoyan en una vasta cadena de tiendas de conveniencia, FEMSA Comercio, así como en los negocios de lata de aluminio y botella de vidrio de FEMSA Empaques, ambos de clase mundial. Estos negocios nos ofrecen ventajas competitivas estratégicas, y se complementan por otros negocios de apoyo que fabrican hermetapas, taparrosas, refrigeradores comerciales, etiquetas y empaques flexibles, plásticos termo-moldeados y productos químicos.

Consideramos que las competencias que hemos desarrollado en nuestros negocios son replicables en otros territorios geográficos. Este principio ha sido fundamental para conducir los esfuerzos de consolidación durante el 2002, que culminaron con el acuerdo de compra entre Coca-Cola FEMSA y Panamco alcanzado el 22 de diciembre del 2002. La plataforma continental que surge de tal combinación—cubriendo una vasta región contigua en México y Centroamérica, además de los mayores centros urbanos de Sudamérica—nos brindará amplias oportunidades para continuar creando valor mediante la ejecución excelente y el uso de las mejores herramientas comerciales.

Durante el 2002 FEMSA Cerveza continuó inmersa en un proceso de transformación que ha fomentado el desarrollo de competencias claves para fortalecer su enfoque al consumidor, específicamente la ejecución excelente, la capacidad de desarrollar las marcas, la eficiencia en la utilización de activos y el desarrollo de una poderosa infraestructura tecnológica. Coca-Cola FEMSA ha expandido sus márgenes operativos mediante la continua ampliación de su atractiva línea de productos y la reducción de sus gastos por unidad vendida, al mismo tiempo que aplicaba medidas estratégicas para lidiar con el difícil entorno económico en Argentina. Por otro lado, FEMSA Comercio continuó acelerando la expansión de la Cadena Comercial Oxxo con la apertura de más de 400 tiendas durante el año.

FEMSA Cerveza

Resumen y Antecedentes

FEMSA Cerveza es una de nuestras principales compañías subtenedoras, así como una de las dos principales cerveceras de México en términos de volumen. En el 2002, FEMSA Cerveza vendió 23.811 millones de hectolitros de cerveza. Al 31 de diciembre del 2002, FEMSA Cerveza era la decimosegunda cervecería del mundo en términos de volumen de ventas. FEMSA Cerveza exporta sus productos a más de 67 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”).

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, a quienes nos referimos en conjunto como 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 de adquirir una participación adicional del 8% en FEMSA Cerveza por un monto total de \$221.6 millones de dólares. Actualmente, Stellamerica posee el 18.42% de FEMSA Cerveza y Labatt posee el 11.58%.

Estrategia de Negocios

Los objetivos fundamentales de FEMSA Cerveza son satisfacer la demanda de productos cerveceros 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) enfocarse 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

FEMSA Cerveza cuenta con un portafolio de marcas adecuado para las prácticas de segmentación del mercado, promociones flexibles y posicionamiento de las 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 implementando estrategias de mercadotecnia integradas, centradas en una combinación de campañas publicitarias, promociones, mercadotecnia por canal y eventos para la activación del consumo. Vea “—Estrategia de Mercadotecnia”.

<i>Aumentar el consumo per cápita</i>	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) por medio de promoción y cobertura y desarrollando nuevas ocasiones de consumo del producto (profundizar nuestra base de consumidores) a través de patrocinios estratégicos y activación del consumidor. Ver “—Estrategia de Mercadotecnia”.
<i>Definir carteras regionales</i>	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.
<i>Elaborar y distribuir la cerveza de máxima calidad</i>	La calidad del producto juega un papel preponderante en la elección del consumidor al hacer su elección de compra y consumo. FEMSA Cerveza dedica un enorme esfuerzo y recursos importantes para garantizar la mejor calidad, frescura y sabor de nuestras cervezas.
<i>Estructurar el portafolio de productos de acuerdo al canal de distribución</i>	Como resultado de la implementación de avanzados métodos para la recolección de información, junto con los sistemas de preventa (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 y mayor eficiencia de la red de distribución secundaria, y posibilita la implementación de estrategias de administración de ingresos (<i>revenue management</i>). Consulte “—Distribución al Detallista.”
<i>Enfocar estrategias de comunicación de marcas</i>	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:

<i>Desarrollar y promover relaciones rentables y duraderas con los detallistas</i>	FEMSA Cerveza busca promover relaciones mutuamente favorables con los clientes detallistas para fomentar su lealtad, productividad y crecimiento. Nuestro objetivo comercial no es el de venderle cerveza al detallista, sino el de ayudar al detallista a vender la cerveza al consumidor. 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.
<i>Apoyar el proceso de ventas con una plataforma tecnológica funcional</i>	Al equipar a nuestros vendedores con herramientas más sofisticadas que satisfagan las necesidades de los clientes, somos capaces de ofrecer mejor servicio, mejorar las condiciones de venta, extraer información más valiosa del mercado y monitorear de cerca la cobertura, la estructura de precios, y la competencia. Estos componentes constituyen una oferta de mayor valor para el detallista cervecero. Consulte “—Distribución al 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” y “—Mercadotecnia”.

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 restaurante famoso es considerado una cuenta de imagen mientras que un depósito de cerveza es una cuenta de volumen). 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 políticas comerciales

Hemos definido políticas comerciales que rigen la relación comercial con los clientes detallistas. 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 hacia el logro de nuestros 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.

Optimizar la estructura del sistema de distribución

FEMSA Cerveza promueve una red de distribución de terceros estrechamente alineada con nuestros objetivos, que opere bajo el esquema de franquicias y que complemente nuestra propia red de bodegas y organizaciones locales de ventas. Consulte “—Distribución Primaria.”

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.

Apoyar las relaciones con empresas filiales

Promovemos continuamente un espíritu de innovación y exploración dentro de nuestras relaciones comerciales con FEMSA Comercio y FEMSA Empaques.

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 nos 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”.

Descripción del Producto

FEMSA Cerveza en la actualidad opera seis cervecerías en México con una capacidad instalada anual total de aproximadamente 32.246 millones de hectolitros. En el 2002, FEMSA Cerveza vendió un volumen total de 23.811 millones de hectolitros, de los cuales 21.856 millones de hectolitros fueron vendidos en el mercado nacional y 1.955 millones de hectolitros fueron exportados. FEMSA Cerveza produce y distribuye 14 marcas de cerveza en nueve presentaciones distintas, lo que resulta en un portafolio de 51 distintas combinaciones de producto/presentación. Las marcas más importantes en la cartera de FEMSA Cerveza incluyen: Tecate, Carta Blanca, Sol, Superior, Indio y XX Lager. Estas seis marcas, todas ellas distribuidas a nivel nacional, son responsables de aproximadamente el 99% del volumen nacional de FEMSA Cerveza en el 2002.

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. Esta marca se distribuye a nivel nacional; mientras que Victoria se distribuye principalmente en México D.F. y su área metropolitana y Pacífico se vende principalmente en las regiones costeras del Pacífico. Modelo Especial, Modelo Light y Pacífico son las presentaciones en lata del Grupo Modelo. Adicionalmente, Grupo Modelo produce Corona en una presentación en lata para venta en los mercados de exportación.

Históricamente, Las importaciones de cerveza no han constituido un factor significativo en el mercado cervecero mexicano, ya que estuvieron sujetas a aranceles de hasta 20%. De acuerdo con lo estipulado en el TLC, el arancel a la cerveza importada de Estados Unidos y Canadá se redujo gradualmente y eventualmente se eliminó en enero del 2001. No obstante la reducción de aranceles, las cervezas importadas representaron menos del 2.5% del mercado total de cerveza de México en el 2002. FEMSA Cerveza considera que la eliminación de aranceles tendrá un efecto limitado en el mercado mexicano de cerveza dado que las cervezas importadas son mayormente productos premium y super-premium y se venden en latas de aluminio, que constituyen una forma de envase más caro en México que la cerveza vendida en botellas retornables. Adicionalmente, los supermercados son el canal más factible para las cervezas importadas, y éste representa actualmente una proporción relativamente pequeña en el universo de canales de la industria cervecera. Sin embargo, los periodos de fortaleza del peso frente al dólar, tal como el observado durante la primera mitad del 2002, tienden a disminuir el precio de la cerveza importada y pueden resultar en una mayor demanda de cervezas importadas en el mercado mexicano.

Diferencias de participación en mercados regionales

FEMSA Cerveza y el Grupo Modelo dominan el mercado de la cerveza en 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 FEMSA Cerveza.

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

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

Estadísticas Demográficas Regionales de México

<i>Región</i>	% de Población	% Total de PIB⁽¹⁾	Consumo de Cerveza Per	PIB Per Cápita
	Total en 2002⁽¹⁾		Cápita en 2002⁽¹⁾	en el 2002
			<i>(Litros)</i>	<i>(Miles de Pesos)</i>
Norte	26.3%	31.4%	78.0	Ps. 65.9
Sur	22.6	15.3	45.0	37.5
Centro	51.1	53.3	39.1	57.7
Total del País	100.0%	100.0%	50.7	Ps. 55.3

⁽¹⁾ Estimado.

Fuentes: INEGI y Estimaciones de FEMSA Cerveza.

Regulaciones gubernamentales

El gobierno federal mexicano regula el consumo de cerveza en el país principal-mente mediante la aplicación de impuestos, mientras que los gobiernos estatales regulan 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 43.75% del precio detallista total de la cerveza al consumidor e incluyen 25% en impuestos especiales y 15% en impuestos al valor agregado. El impuesto especial a la cerveza ha permanecido constante en 25% desde enero del 1998. El componente impositivo de los precios al detalle de cerveza es significativamente superior en México que en los Estados Unidos, donde los impuestos en promedio representan aproximadamente el 18.3% 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 en coordinación con el gobierno y las autoridades civiles. Por ejemplo, como parte de la realización continua de actividades comunitarias, FEMSA Cerveza sigue patrocinando muy activamente la campaña nacional denominada “conductor designado”.

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

Datos demográficos de la población que bebe cerveza

Se estima que el consumo de cerveza per cápita de la población mexicana total se mantuvo estable en 51 litros en el 2002. La edad legalmente autorizada en México para consumir cerveza es de 18 años. Sin embargo, no menos del 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 2002 a 2007. 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 2002, el consumo de cerveza per cápita en México de aproximadamente 51 litros se compara con un consumo de cerveza per cápita de aproximadamente 81 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 2002 era el equivalente de aproximadamente \$6,371 dólares, en comparación con un ingreso per cápita de aproximadamente \$ 36,347 dólares en los Estados Unidos. FEMSA Cerveza categoriza a aproximadamente 60% de sus consumidores como clase obrera, al 29% como clase media y al restante 11% como estudiantes, desempleados, jubilados y otros.

*Influencias macroeconómicas
afectan el consumo de cerveza*

Creemos que la actividad en el mercado de cerveza local mexicano se ve fuertemente afectada por el nivel general de actividades económicas en México, la base de sueldos brutos del país, los cambios en el ingreso disponible real y los niveles de empleo. La industria de la cerveza reacciona agudamente ante los cambios económicos. En general la industria experimenta un crecimiento elevado del volumen en 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. De forma similar, la debilidad económica observada en el 2001 y 2002 se tradujo en una reducción en las ventas de cerveza para el año 2002.

Incrementos anuales de precios

En el 2002, FEMSA Cerveza implementó un aumento selectivo en los precios de sus productos en las distintas regiones del país. El procedimiento comenzó en febrero y terminó a mediados de marzo. 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 90 puntos base. Para la industria cervecera mexicana, sin embargo, el precio real de la cerveza aumentó sólo 40 puntos base en el 2002 como muestra la tabla a continuación.

Industria mexicana de cerveza
Índice Acumulado de Precios Reales al Detalle de la Cerveza—
1998-2002 (1998 = 100%)
Año finalizado el 31 de diciembre de

2002	2001	2000	1999	1998
108.0	107.6	107.6	102.6	100.0

Fuente: Banco de México

Volumen de Ventas de FEMSA Cerveza

El volumen de ventas total de FEMSA Cerveza alcanzó 23.811 millones de hectolitros en el 2002, lo que representó una disminución de 0.2% sobre el volumen de ventas total de 23.861 millones de hectolitros en el 2001. En el 2002, el volumen de ventas nacionales de FEMSA Cerveza disminuyó 0.7% a 21.856 millones de hectolitros y el volumen de ventas por exportación aumentó 6.1% a 1.955 millones de hectolitros.

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

	2002	2001	2000	1999	1998
Nacionales	21,856	22,018	21,868	22,197	21,501
Exportaciones	1,955	1,843	1,728	1,511	1,322
Total	23,811	23,861	23,596	23,708	22,823

El volumen de ventas nacionales de FEMSA Cerveza registró una tasa de crecimiento compuesto a cinco años de 0.4% para el periodo 1998-2002. Esto se compara con la tasa de crecimiento compuesto de -0.5% para el mismo periodo registrada por el Producto Interno Bruto mexicano. Las ventas netas nacionales durante el mismo período registraron una tasa de crecimiento promedio compuesto del 3.1%. El volumen de ventas nacionales mantiene una estrecha correlación con el Producto Interno Bruto en cuanto al crecimiento, y consideramos que esta relación se ha reforzado por el esfuerzo intencionado a regresar el nivel de precio de la cerveza en el periodo de 1995 al 2001 a su nivel histórico y mantener tal nivel en el 2002. Actualmente, la estrategia de FEMSA Cerveza sigue orientándose a aumentar el consumo de sus productos, a la vez que mejorar el precio real de la cerveza por medio de estrategias de administración de ingresos.

Presentaciones de FEMSA Cerveza

FEMSA Cerveza produce cerveza en botellas de vidrio retornables, barriles, latas de metal y botellas de vidrio no retornable. La siguiente tabla muestra el porcentaje del volumen de ventas locales totales por presentación para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre del 2002.

Presentaciones de FEMSA Cerveza en el Mercado Cervecerero Mexicano por Volumen al 31 de diciembre del 2002

<i>Presentación</i>	
Botella retornable—325 ml.....	24.7%
Botella retornable —1 litro	38.4
Botella retornable —190 ml.....	5.1
Subtotal de botellas retornables.....	68.2
Botella no retornable —325 ml y 190 ml.....	7.6
Latas.....	22.5
Barriles.....	1.7
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 producirlas que una botella no retornable, las botellas retornables pueden volver a usarse tanto como 30 veces antes de ser recicladas. Como consecuencia de ello, los productores de cerveza pueden cobrar precios más bajos por la cerveza en botella retornable.

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 presentaciones 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

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

En el 2002, 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 fue de 1.37 y 1.27 respectivamente, al 31 de diciembre del 2002. A la fecha de este reporte anual, FEMSA Cerveza no había implementado un cambio significativo en su esquema de precios comparado al 2002.

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

<i>Presentación</i>	Precios Relativos⁽¹⁾
Botella retornable—325 ml	1.00
Botella retornable —1 litro	0.88
Botella retornable —190 ml	1.13
Botella no retornable —325 ml y 190 ml	1.27
Latas	1.37
Barriles	0.99

⁽¹⁾ Los precios relativos se basan 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.

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.

El volumen total de ventas de exportación de 1.955 millones de hectolitros representó el 8.2% del volumen de ventas total de cerveza de FEMSA Cerveza en el 2002 y el 6.2% de los ingresos totales de FEMSA Cerveza. El siguiente cuadro indica los volúmenes de exportación de FEMSA Cerveza y las ventas totales.

Resumen de Exportaciones de FEMSA Cerveza

	Año finalizado el 31 de diciembre de				
	2002	2001	2000	1999	1998
Volumen de ventas de exportación ⁽¹⁾	1,955	1,843	1,728	1,511	1,322
Crecimiento del volumen	6.1%	6.6%	14.4%	14.3%	7.0%
Porcentaje de volumen de ventas totales..	8.2%	7.7%	7.3%	6.4%	5.8%
<i>Ingresos por exportaciones:</i>					
Millones de pesos ⁽²⁾	1,275.9	1,230.0	1,243.8	1,198.0	1,188.3
Millones de dólares ⁽³⁾	127.4	122.8	114.5	100.6	88.0
Aumento de los ingresos (dólares).....	3.7%	7.3%	13.8%	14.3%	10.0%
Porcentaje de ventas totales	6.2%	5.9%	6.4%	6.4%	6.8%

Fuente: FEMSA Cerveza.

⁽¹⁾ Miles de hectolitros.

⁽²⁾ Pesos constantes al 31 de diciembre del 2002.

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

FEMSA Cerveza exporta en la actualidad sus productos a más de 67 países. Los principales mercados para las exportaciones de FEMSA Cerveza son los Estados Unidos, Europa, Asia y América Latina. En el 2002, los embarques destinados a exportaciones a dichas áreas representaron el 92.2%, 2.9%, 2.8% y 2.1%, respectivamente, del volumen total de exportación de FEMSA Cerveza.

La afiliada de FEMSA Cerveza, Labatt USA, es la importadora de las marcas de FEMSA Cerveza en los Estados Unidos. Labatt USA también produce y distribuye Rolling Rock y es la importadora estadounidense de las marcas canadienses de Labatt y de marcas europeas tales como Lowenbrau, Stella Artois, Boddingtons, Leffe y Carlsberg. Una subsidiaria de FEMSA Cerveza en Estados Unidos ha obtenido una orden judicial para prevenir 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." Las ventas de las marcas de FEMSA Cerveza contribuyeron en un 34.1% al volumen de Labatt USA en el 2002, lo cual representó un crecimiento en el volumen del 8.1% comparado con los niveles del 2001.

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

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

Las principales marcas de exportación de FEMSA Cerveza son Tecate, XX Lager, Dos Equis (Ámbar) y Sol. Estas marcas en forma conjunta representaron el 95% de los volúmenes de exportación de FEMSA Cerveza en el año 2002.

Principales Marcas de Exportación de FEMSA Cerveza
Año finalizado el 31 de diciembre del 2002

<i>Marca</i>	Porcentaje del total de volumen para exportación
Tecate	60.5%
XX Lager y Dos Equis (Ámbar).....	22.7
Sol	11.9
Bohemia	2.3
Carta Blanca	<u>2.6</u>
Total	<u>100.0%</u>

Distribución Primaria

El sistema de distribución primaria de FEMSA Cerveza corresponde a los envíos de las plantas productoras a los almacenes de los centros de distribución. FEMSA Cerveza históricamente ha utilizado los servicios de flete especializados de Logística CCM. A partir del 1 de enero del 2003, Logística CCM se fusionó con la organización de FEMSA Cerveza. Se espera que la integración de este negocio resulte en un ligero efecto positivo en el margen de operación de FEMSA Cerveza.

FEMSA Cerveza utiliza una red combinada de distribuidores propios y terceros. En el 2002, aproximadamente el 70% del volumen de venta nacional de FEMSA Cerveza se vendió a través de los 244 centros de distribución de propiedad de la compañía. El restante 30% del volumen de FEMSA Cerveza fue vendido a través de 120 distribuidoras independientes concesionados por FEMSA Cerveza. En su esfuerzo de mejorar la eficiencia y alineación de su sistema de distribución, FEMSA Cerveza está ajustando su relación con los distribuidores

independientes mediante la implementación de acuerdos de franquicia, logrando así economías de escala y mayor alineación con los sistemas operativos de FEMSA Cerveza. Un acuerdo de franquicia puede ser ofrecido a aquellos distribuidores que cumplen con ciertos estándares de capacidad de operación, desempeño y alineación. FEMSA Cerveza espera adquirir eventualmente a aquellos distribuidores que no cumplan estos requerimientos. Mediante esta iniciativa, FEMSA Cerveza espera incrementar la proporción de volumen bajo distribución propia a aproximadamente 80% en los próximos 2 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 2,216 tiendas de conveniencia bajo el nombre comercial de “Oxxo” las cuales venden exclusivamente productos de FEMSA Cerveza. FEMSA Cerveza es dueña de 644 puntos de venta que operan bajo los nombres “Matador” y “SIX”. Estas tiendas son operadas y administradas por FEMSA Comercio. Vea “—FEMSA Comercio—Tiendas SIX y Matador”. 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 2002

<i>Puntos de Venta</i>	
Pequeñas Tiendas.....	22.9%
Licorerías	30.5
Minimercados y Tiendas de conveniencia	15.0
Otros Puntos de Venta	<u>10.7</u>
Subtotal.....	79.1
<i>Centros de Consumo</i>	
Bares	10.0
Restaurantes	4.9
Clubes Nocturnos.....	2.0
Otros Centros de Consumo	4.0
Subtotal.....	20.9
Total.....	<u>100.0%</u>

En el 2001 FEMSA Cerveza comenzó a implementar ciertos sistemas y procesos de preventa. A la fecha de este reporte, aproximadamente 76% del volumen se vendía 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, 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 95% en los productos que salen del almacén pero no vendidos y una reducción neta del personal de distribución. Además, la preventa le ha servido a FEMSA Cerveza para recoger y almacenar información acerca de sus clientes y consumidores directamente del mercado, lo cual es un factor valioso para la definición de carteras de marcas por canales. Consulte “—Estrategia de Mercadotecnia.”

El mercado detallista mexicano es muy fragmentado y se caracteriza por la preponderancia de 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. La existencia de un sistema de preventa facilita la entrega sistemática de producto y ayuda a disciplinar el nivel de inventario en el punto de venta. FEMSA Cerveza contaba con a aproximadamente 265,000 clientes detallistas al 31 de diciembre del 2002 y su red de distribución opera aproximadamente 1,800 rutas de distribución al detalle. Esta cifra es considerablemente

inferior a la cantidad de rutas operativas en el 2001, como resultado de la reconfiguración de la logística de distribución que fue consecuencia de los sistemas de preventa en muchos mercados importantes.

Enterprise Resource Planning

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

En el 2002 FEMSA Cerveza se enfocó al diseño de los nodos comerciales del ERP. Estos nodos integrados, que eventualmente apoyarán todos los aspectos de ventas y mercadotecnia en cada una de las organizaciones de venta y distribución. Estos nodos implementan tecnología de punta provista por I-S Beverage ® para la administración y control de las actividades comerciales. Otro atributo de estos nodos es su capacidad de aplicar soluciones para el manejo de datos, las cuales generan una base de inteligencia a partir de los indicadores recabados directamente del mercado, con objeto de fortalecer el proceso de toma de decisiones estratégicas. El programa piloto de este proyecto se implementó en Monterrey durante el primer trimestre del 2003. FEMSA Cerveza espera implementar el programa nacionalmente durante el 2003 y 2004.

Estrategia de Mercadotecnia

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

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

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

El fundamento de la estrategia de mercadotecnia de FEMSA Cerveza es la utilización de su portafolio de marcas y presentaciones para satisfacer todos los segmentos del mercado mexicano de cerveza. La cartera de productos de FEMSA Cerveza tiene marcas en diversas etapas de desarrollo de comercialización. La estrategia para cada marca es principalmente dictada por su potencial para captar más consumidores o bien para aumentar la frecuencia del consumo en cada mercado. La estrategia de 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. Adicionalmente, FEMSA Cerveza utiliza otras marcas de su portafolio para complementar y por ende fortalecer su oferta regional y para lograr articular una mejor estrategia de precios.

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. Conducimos investigación de mercados periódicamente para monitorear los atributos de salud de marca—tales como reconocimiento de la marca, prueba reciente, intención de compra y marca favorita—y así tener un registro certero de la imagen que nuestras marcas tienen en varios mercados. Nuestros especialistas en marcas también utilizan esta información recabada del mercado para dirigir mejor sus productos y promociones.

El Enfoque en el Detallista: Mercadotecnia por Canal

FEMSA Cerveza 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. Un canal se refiere a una categoría o sub-categoría dentro del universo de puntos de venta, como por ejemplo los supermercados, depósitos de cerveza, restaurantes, etcétera. La mercadotecnia por canal es responsable de:

- establecer los programas promocionales óptimos para cada canal;
- identificar la combinación y el posicionamiento más eficaces para el material de mercadeo, y
- suministrar equipo de refrigeración en el punto de venta.

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

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

Mercadotecnia integrada

Con el objetivo de alinear aún más las estrategias de marca y canal con los equipos de ventas, FEMSA Cerveza comenzó a implantar programas de mercadotecnia integrada que combinan las funciones de las divisiones de ventas y comercialización. Un programa de mercadotecnia integrada 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.

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

Innovación de Producto y Presentación

FEMSA Cerveza ha establecido un sistema funcional que identifica, desarrolla y finalmente lanza diversas alternativas de producto/empaque que buscan lograr un volumen y/o valor incremental. Este sistema tiene un conjunto de componentes estructurados—funciones y criterios—para ayudar a que las ideas se materialicen en

lanzamientos viables. Actualmente, las iniciativas de desarrollo de productos en FEMSA Cerveza no contemplan la introducción de nuevas marcas o la eliminación de algunas existentes.

Plantas e Instalaciones

En la actualidad FEMSA Cerveza opera seis cervecerías con una capacidad de producción mensual total de 2,687 miles de hectolitros por mes, equivalente a una capacidad anual de 32.2 millones de hectolitros. 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 mercados potenciales, 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.

FEMSA Cerveza - Ubicación de Plantas
al 31 de Diciembre del 2002



Resumen de Capacidad de Plantas de FEMSA Cerveza
Año finalizado el 31 de diciembre del 2002

<i>Planta</i>	Promedio Mensual ⁽¹⁾	Promedio Anual	Promedio de Cap. Utilizada
	(en miles de hectolitros)		
Orizaba	600	7,200	77.4%
Monterrey	629	7,550	81.2
Toluca	450	5,400	69.4
Navojoa	350	4,200	66.2
Tecate	390	4,680	63.4
Guadalajara	268	3,216	65.0
Total	2,687	32,246	72.2%

⁽¹⁾Promedio de capacidad instalada en el 2002.

Entre 1998 y 2002, FEMSA Cerveza aumentó la capacidad de producción mensual promedio en aproximadamente 242,000 hectolitros mediante inversiones adicionales en instalaciones existentes. En el 2002, FEMSA Cerveza expandió la capacidad de las plantas de Tecate y Monterrey para lograr una producción mensual promedio de 390,000 y 629,000 hectolitros, respectivamente. FEMSA Cerveza tiene el plan de continuar con la expansión marginal de su capacidad de producción mediante inversiones en las plantas existentes.

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.

Estacionalidad

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 72.2% en el 2002 y 73.9% en el 2001, la utilización pico en la temporada de verano superó el 79% en el 2002 y el 85% en el 2001. 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 abastecimiento a través de compras provenientes de distintas fuentes, incluidas las compras por contrato y las compras en el mercado abierto. Los precios y las fuentes de abastecimiento de las materias primas se encuentran determinados, entre otros factores, por el nivel de producción de las cosechas, las condiciones climáticas, la demanda de exportaciones, las 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 2002, la industria cervecera mexicana importó 213,477 toneladas de cebada conforme a la cuota aplicable y una cantidad adicional de aproximadamente 12,920 toneladas considerablemente inferior a la cantidad adicional importada en el 2001 gracias a la favorable producción de cebada nacional. El consumo anual de cebada por parte de la industria mexicana es de aproximadamente 553,667 toneladas por año. Con anterioridad al TLC, los precios locales de la cebada eran significativamente mayores que los internacionales. A partir de la implementación del TLC, los precios nacionales 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. 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. Vea “—FEMSA Empaques” y el Capítulo 4. “Administración—Principales Contratos—FEMSA Cerveza—Contrato de Abastecimiento.” Al 31 de diciembre del 2002, FEMSA Empaques abastecía el 100% de las necesidades de botellas, latas de aluminio, tapas de botellas y etiquetas.

Coca-Cola FEMSA

Resumen y Antecedentes

Coca-Cola FEMSA es el embotellador más grande de productos Coca-Cola en Latinoamérica, representando aproximadamente el 40% del volumen de Coca-Cola en la región, y el segundo embotellador de productos Coca-Cola a nivel mundial, en términos de cajas unidad vendidas en 2002. Tenemos operaciones en México (una parte substancial de la parte central de México, incluyendo la ciudad de México y el Sureste de México), Guatemala (la ciudad de Guatemala y los alrededores), Nicaragua (todo el país), Costa Rica (todo el país), Panamá (todo el país), Colombia (la mayoría del país), Venezuela (todo el país), Brasil (Sao Paulo, Campinas, Santos y parte de Mato Grosso do Sul) y Argentina (la Capital Federal y los alrededores, referido en este reporte anual como el Gran Buenos Aires).

La adquisición de Panamco.

El 6 de mayo de 2003, se llevó a cabo la adquisición de Panamco, el embotellador de productos Coca-Cola más grande de Latinoamérica y uno de los tres más grandes a nivel mundial, en base a su volumen de ventas en 2002. Panamco ahora es una subsidiaria de Coca-Cola FEMSA. Panamco produce y distribuye bebidas de la marca registrada Coca-Cola en sus territorios en México, Guatemala, Nicaragua, Costa Rica, Panamá, Colombia, Venezuela y Brasil, además de agua embotellada, cerveza y otras bebidas en algunos de estos territorios. Panamco reportó en el 2002 ventas netas de \$2,357.9 millones de dólares, utilidad de operación de \$131.2 millones de dólares y utilidad neta de \$33.2 millones de dólares, registrados de acuerdo a la metodología de U.S. GAAP. Panamco vendió aproximadamente 1,228.1 millones de cajas unidad en el 2002. El lector podrá obtener información adicional referente a las operaciones de Panamco y a su desempeño en el 2002 en su reporte anual de acuerdo al formulario 10-K presentado el 28 de marzo de 2003 ante la SEC y en su formulario trimestral 10-Q presentado ante la SEC el 6 de mayo de 2003. Dichos reportes no forman parte de este reporte anual y no son incorporados por referencia en este reporte anual.

La adquisición de Panamco incrementa significativamente la diversidad geográfica de las operaciones de Coca-Cola FEMSA, aunque las operaciones mexicanas de ambas compañías representan por mucho la parte más grande del negocio, representando el 53% del volumen combinado de las dos compañías en el año 2002. Esta diversidad geográfica presentará nuevos retos para Coca-Cola FEMSA conforme se desarrolle el negocio en territorios en los que anteriormente no había operado y expondrá a Coca-Cola FEMSA a nuevos riesgos económicos, políticos, cambiarios, y otros.

Integración.

Coca-Cola FEMSA está actualmente planeando y tomando ciertos pasos iniciales hacia la integración de las operaciones de Panamco con las suyas. Nuestro objetivo principal es lograr una completa integración de las operaciones y la administración de las dos compañías en México, las cuales consideramos como complementarias en numerosos aspectos, con la meta de obtener importantes sinergias en comercialización, distribución, administración, manufactura y abastecimiento, incluyendo el cierre e integración de las instalaciones así como reducción del personal. Coca-Cola FEMSA mantendrá sus oficinas corporativas principales en la Ciudad de México, y además tendrá oficinas corporativas divisionales en cada una de las siguientes regiones:

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

Coca-Cola FEMSA está en proceso de evaluar las operaciones y estrategias de sus nuevos negocios fuera de México y e incluso ha comenzado a replicar algunas de sus prácticas administrativas y de sistemas a través de sus nuevos territorios.

Costo de la Adquisición.

El costo aproximado de la adquisición fue de \$3,709 millones de dólares y fue financiada con:

- \$1,978 millones de dólares de deuda nueva (incluyendo aproximadamente \$373 millones de dólares que se utilizaron para refinanciar deuda existente de Panamco),
- \$260 millones de dólares de capital invertido por FEMSA a través de CIBSA,
- \$674 millones de dólares de acciones Serie D de Coca-Cola FEMSA emitidas a subsidiarias de The Coca-Cola Company,
- \$285 millones de dólares de efectivo en caja, y
- \$512 millones de dólares de deuda asumida.

Adicionalmente, Coca-Cola FEMSA incurrió en otros costos y gastos relacionados con la transacción los cuáles fueron pagados con efectivo de la caja.

Como parte de la adquisición, todos los accionistas de Panamco a excepción de The Coca-Cola Company y sus subsidiarias, recibieron efectivo a cambio de sus acciones. The Coca-Cola Company recibió acciones Serie D de Coca-Cola FEMSA a manera de intercambio por su tenencia accionaria en Panamco de aproximadamente 25%. Con esto The Coca-Cola Company incrementó su participación accionaria económica en Coca-Cola FEMSA de 30% a 39.6% e incrementó su participación accionaria de voto de 37% a 46.4%.

Memorando Coca-Cola.

En conexión con la firma del acuerdo para la adquisición de Panamco, The Coca-Cola Company y FEMSA llegaron a ciertos acuerdos, incluidos en un memorando, relacionados básicamente con temas operativos y del negocio que conciernen a Coca-Cola FEMSA tras la adquisición de Panamco. Las principales cláusulas se resumen de la siguiente forma:

- Los acuerdos de accionistas entre FEMSA y The Coca-Cola Company continuarán siendo los mismos. Véase el Capítulo 4. “Administración—Contratos Materiales—Coca-Cola FEMSA—Acuerdos de Accionistas.”
- FEMSA continuará consolidando los resultados financieros de Coca-Cola FEMSA.
- The Coca-Cola Company y FEMSA continuarán dialogando con buena fe la posibilidad de implementar cambios en la estructura de capital de Coca-Cola FEMSA en un futuro.
- No habrá cambios en el precio del concentrado o en el apoyo en mercadotecnia por parte de The Coca-Cola Company durante el primer año de operación posterior a la adquisición. Después del primer aniversario de la adquisición, The Coca-Cola Company tendrá entera discreción para implementar cambios con respecto a estos temas, pero cualquier decisión en este rubro deberá ser discutida previamente con Coca-Cola FEMSA y deberá tomar en consideración su condición operativa.
- The Coca-Cola Company puede requerir el desarrollo de una diferente estrategia de largo plazo para Brasil. Si después de tomar en cuenta el desempeño de Coca-Cola FEMSA en Brasil, The Coca-Cola Company no considera que ésta sea parte de esta solución estratégica a largo plazo, entonces Coca-Cola FEMSA vendería su franquicia en Brasil a The Coca-Cola Company o a quién ella designe a precios de mercado justos. Este precio de mercado será determinado por banqueros de inversión independientes contratados por cada una de las partes por cuenta propia de acuerdo con ciertos procedimientos específicos.

- FEMSA, The Coca-Cola Company y Coca-Cola FEMSA se reunirán para discutir la configuración territorial óptima de Latinoamérica para el sistema de embotelladores de Coca-Cola. Para esta reunión consideraremos todas las posibles combinaciones y cualquier transacción de intercambio de activos que pueden surgir de estas pláticas. Adicionalmente, Coca-Cola FEMSA considerará cualquier combinación potencial siempre y cuando ésta tenga justificantes estratégicos y se proponga a un valor de mercado justo.
- Coca-Cola FEMSA se mantendrá abierta a las alternativas estratégicas relacionadas con la integración de refrescos y cerveza. The Coca-Cola Company, FEMSA y The Coca-Cola Company explorarán estas alternativas en el contexto de cada mercado, según se considere apropiado.
- The Coca-Cola Company venderá a CIBSA, nuestra subsidiaria tenedora de las acciones de Coca-Cola FEMSA, a solicitud de CIBSA, las acciones necesarias que permitan que CIBSA sea dueña del 51% del capital accionario existente (asumiendo que CIBSA no venda ninguna de sus acciones y que no hay ninguna otra emisión de acciones diferentes a las ya contempladas por la adquisición). Este acuerdo esta vigente hasta mayo de 2006. De acuerdo a esta propuesta, CIBSA deberá pagar el precio más alto entre:
 - el precio por acción existente en el mercado al momento de la venta, y
 - la cantidad de \$2.216 por acción más el costo de transacción para The Coca-Cola Company.
- Coca-Cola FEMSA estará ingresando a algunos mercados en los que pudiera ser necesaria una importante inversión en infraestructura. The Coca-Cola Company y FEMSA conducirán un estudio en conjunto para definir las estrategias para estos mercados, así como los niveles de inversión requeridos para ejecutar dichas estrategias. Subsecuentemente, está previsto que FEMSA y The Coca-Cola Company alcancen un acuerdo respecto a la cantidad de fondos que serán proporcionados por cada una de las partes. Las partes prevén que esta distribución de las responsabilidades financieras no deberá ser una carga económica excesiva para ninguna de las partes.
- Sujeto a la ejecución y firma de los acuerdos definitivos y mutuamente satisfactorios, The Coca-Cola Company prevé otorgar a Coca-Cola FEMSA una línea de crédito por la cantidad de \$250 millones de dólares. El propósito de esta línea de crédito deberá ser el de soportar las inversiones que Coca-Cola FEMSA pudiera necesitar hacer durante periodos económicos difíciles antes del tercer aniversario de haberse llevado cabo la transacción. Actualmente se está negociando la documentación definitiva.

Estrategia de negocios

Con la adquisición de Panamco, Coca-Cola FEMSA es ahora el embotellador más grande de refrescos de las marcas Coca-Cola en Latinoamérica.

Coca-Cola FEMSA procura otorgar a sus accionistas un rendimiento atractivo de su inversión mediante el incremento de su rentabilidad. Los factores clave para alcanzar la rentabilidad son el incremento del volumen de ventas de los productos a un precio competitivo, al tiempo que se mejora la eficiencia de nuestras operaciones, replicando las mejores prácticas en toda la compañía. Para lograr estos objetivos, Coca-Cola FEMSA continúa esforzándose para:

- implementar estrategias y programas comerciales diseñados para incrementar la demanda de consumo de sus productos;
- replicar sus practicas operativas exitosas a través de la cadena de valor en los territorios recientemente adquiridos;
- expandir y optimizar el portafolio de productos y presentaciones, a fin de responder a las demandas y preferencias del mercado;
- racionalizar la infraestructura de producción y distribución, buscando incrementar la utilización y eficiencia de los activos;
- mejorar los procesos de producción y distribución para incrementar la eficiencia operativa;

- integrar las operaciones y procesos a través de sistemas de información que permitan responder rápida y eficientemente a las demandas del mercado;
- desarrollar la estructura organizacional, buscando la excelencia en la calidad del equipo gerencial.

Coca-Cola FEMSA procura incrementar el consumo per cápita de refrescos en los territorios en donde opera. Con este fin, sus equipos de mercadotecnia continúan desarrollando estrategias de ventas diseñadas a la medida de las diferentes características de sus distintos territorios y canales. Coca-Cola FEMSA continúa desarrollando nuestro portafolio de productos para cubrir mejor las demandas del mercado y mantener una alta rentabilidad. Con el objetivo de estimular y responder a las demandas de los consumidores, continuamos introduciendo nuevos productos y nuevas presentaciones. Véase “—Productos.” Asimismo, buscamos aumentar la colocación de equipos de refrigeración, incluyendo anuncios promocionales en los refrigeradores, a través de la colocación estratégica del equipo en tiendas de detallistas para exhibir y promocionar nuestros productos. Adicionalmente, como consideramos la relación con The Coca-Cola Company como un componente fundamental de la estrategia comercial de Coca-Cola FEMSA, se utilizan sistemas de información de mercado y estrategias desarrolladas en conjunto con The Coca-Cola Company para mejorar la coordinación con las iniciativas mundiales de The Coca-Cola Company. Véase “—Mercadotecnia.”

Coca-Cola FEMSA busca la racionalización de su capacidad de producción y distribución para mejorar la eficiencia de sus operaciones. Coca-Cola FEMSA ha cerrado varios centros subutilizados, trasladando las actividades de distribución a otras instalaciones existentes. Coca-Cola FEMSA tiene un programa de inversiones que incluye inversiones en centros de producción y distribución, sistemas de información, botellas, cajas y refrigeradores. Coca-Cola FEMSA considera que este programa les permitirá mantener la capacidad y flexibilidad necesarias para crear y responder a la demanda de bebidas no alcohólicas. En el 2002, el programa de inversiones de Coca-Cola FEMSA alcanzó los 1,341 millones de pesos (aproximadamente \$128.2 millones de dólares), un aumento de 28.7% respecto al 2001. Véase el Capítulo 3. “Información Financiera—Liquidez y Recursos de Capital”. En cada una de las instalaciones de Coca-Cola FEMSA se procura incrementar la productividad por medio de iniciativas de infraestructura y reingeniería de los procesos para una mejor utilización de los activos.

Finalmente, Coca-Cola FEMSA se concentra en la calidad de su equipo administrativo como un elemento clave de su estrategias de crecimiento, y continúa comprometida con el desarrollo de un equipo gerencial de gran calidad a todos los niveles. Tanto FEMSA como The Coca-Cola Company proporcionan a Coca-Cola FEMSA con experiencia administrativa. Para aprovechar estos beneficios, Coca-Cola FEMSA también ofrece programas de capacitación gerenciales y programas diseñados para mejorar las habilidades de nuestros ejecutivos.

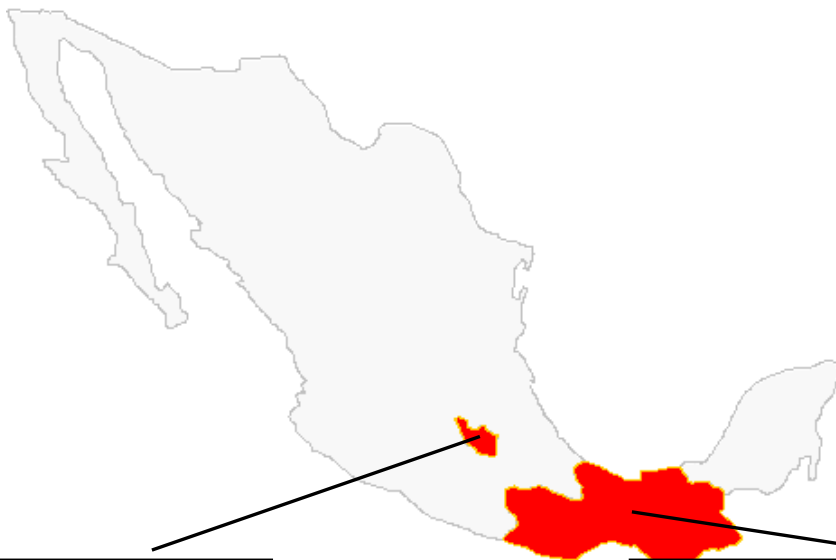
Los Mercados de Coca-Cola FEMSA

Al 31 de diciembre de 2002, las subsidiarias de Coca-Cola FEMSA operaban en tres territorios definidos geográficamente:

Territorio del Valle de México.....	Integrado por el área metropolitana de México D.F., incluida una parte considerable del adyacente Estado de México.
Territorio del Sureste de México.....	Integrado por los estados de Tabasco y Chiapas y partes de los estados de Oaxaca y Veracruz.
Territorio de Buenos Aires.....	Integrado por el Distrito Federal de Buenos Aires, Argentina y una parte considerable del área metropolitana del Gran Buenos Aires.

El Territorio del Valle de México y el Territorio del Sureste de México, combinados, componen nuestros territorios mexicanos. Los siguientes mapas muestran las ubicaciones de nuestros territorios al 31 de diciembre de 2002

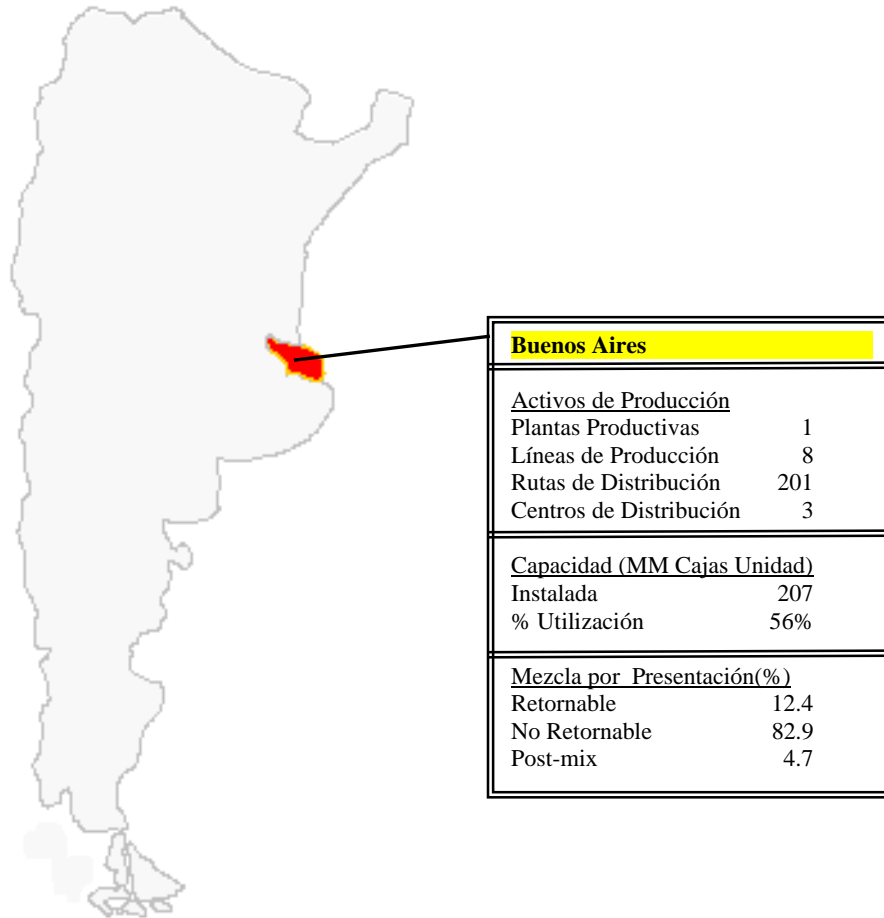
Territorios mexicanos



Valle de México	
<u>Activos de Producción</u>	
Plantas Productivas	4
Líneas de Producción	21
Rutas de Distribución	1,083
Centros de Distribución	15
<u>Capacidad (MM Cajas Unidad)</u>	
Instalación	598.0
% Utilización	63%
<u>Mezcla por presentación (%)</u>	
Retornable	33.7
No Retornable	64.0
Post-mix	2.3

Sureste de México	
<u>Activos de Producción</u>	
Plantas Productivas	4
Líneas de Producción	7
Rutas de Distribución	403
Centros de Distribución	38
<u>Capacidad (MM Cajas Unidad)</u>	
Instalación	142.3
% Utilización	73%
<u>Mezcla por Presentación (%)</u>	
Retornable	43.7
No Retornable	55.6
Post-mix	0.7

Territorio de Buenos Aires



Las características de estos tres territorios son muy diversas. El Territorio del Valle de México está densamente poblado y tiene una gran cantidad de marcas de refrescos de competencia, e ingresos per cápita más altos que los del Territorio del Sureste de México. El Territorio del Sureste de México es un área grande y montañosa con una densidad de población baja, ingresos per cápita más bajos, y consumo per cápita de productos de refrescos más bajo que el Valle de México. El Territorio de Buenos Aires está densamente poblado y un consumo per cápita de productos de refrescos más bajo cuando se compara con los territorios mexicanos. En el Territorio de Buenos Aires el ingreso per cápita se ha visto afectado negativamente por la situación económica en Argentina.

Con la adquisición de Panamco, Coca-Cola FEMSA ha extendido su cobertura geográfica a mercados en Guatemala, Nicaragua, Costa Rica, Panamá, Colombia, Venezuela y Brasil además de haber expandido su presencia de mercado en México.

Productos de Coca-Cola FEMSA

Al 31 de Diciembre del 2002, las subsidiarias de Coca-Cola FEMSA producen, comercializan y distribuyen las siguientes bebidas de marca Coca-Cola y Mundet:

Territorios mexicanos

Coca-Cola
Coca-Cola light
Sprite
Sprite light
Fanta
Fresca
Lift
Delaware Punch
Ciel
Beat
Senzao
Ciel Mineralizada
Powerade
Sidral Mundet
Sidral Mundet Light
Prisco
Mickey Aventuras
Kin Light
Nestea

Territorio de Buenos Aires

Coca-Cola
Coca-Cola light
Sprite
Sprite light
Fanta
Quatro
Kin
Ta
Schweppe
Hi-C
Crush
Black Fire

La marca más importante de Coca-Cola FEMSA es Coca-Cola, la cual representó el 71.1% del volumen de ventas consolidados en el 2002. Sprite, Fanta y Lift, nuestras siguientes marcas por orden de volumen, representaron el 4.3%, 4.1% y 4.1% respectivamente del volumen de ventas en el 2002.

Coca-Cola FEMSA vende productos marca Coca-Cola en contenedores autorizados por The Coca-Cola Company, que consisten de una variedad de presentaciones retornables y no retornables en la forma de latas y botellas de vidrio y PET. Además, Coca-Cola FEMSA vende algunas bebidas de marca Coca-Cola en contenedores de jarabe para dispensores de refresco.

Como parte del acuerdo entre The Coca-Cola Company y Cadbury Sshweppes PLC (“Cadbury”) The Coca-Cola Company adquirió las marcas de bebidas de Cadbury en Argentina en julio de 1999, lo que nos permite distribuir bebidas de Cadbury en nuestro territorio de Buenos Aires. En el año 2001 Coca-Cola FEMSA suspendió la distribución de los productos Cadbury en los territorios mexicanos.

Ventas

Al evaluar el desarrollo de territorios de ventas locales, Coca-Cola FEMSA y The Coca-Cola Company miden, entre otros factores, el consumo per cápita de refrescos en general y aquel de bebidas de las marcas Coca-Cola en particular. Los datos de consumo per cápita para un territorio se determinan dividiendo las estimaciones efectuadas por la administración para las cifras de consumo global aplicables dentro del territorio (en botellas, latas, polvos y dispensores) entre la población estimada dentro de dicho territorio, y se expresa sobre la base del número de botellas de ocho onzas consumidas anualmente per cápita. Para el Territorio del Valle de México y del Sureste de México, el consumo anual estimado per cápita en el 2002 de nuestros productos fue de 462 y 287, por debajo del promedio nacional que es de 487 para los productos marca registrada Coca-Cola. En el territorio de Buenos Aires (incluyendo el área de Pilar), el consumo per cápita anual estimado de productos Coca-Cola en el 2002 fue de 258 botellas de ocho onzas, superior que el promedio nacional en Argentina que es de 204 botellas de ocho onzas de la bebida de la marca Coca-Cola. Los datos de Coca-Cola FEMSA muestran que el consumo per cápita aumentó en años recientes en sus territorios mexicanos, y la administración considera que el crecimiento de la población en estos territorios dará como resultado un incremento en las ventas.

El volumen total de ventas de cajas unidad de nuestros productos aumentó 2.1% en 2002 comparado con 2001. Véase el Capítulo 5. “Información Financiera—Resultados de las Operaciones—Coca-Cola FEMSA”.

La siguiente tabla muestra el volumen de ventas histórico en los territorios combinados de México y Argentina:

	Volumen de Ventas Combinado				
	Por los años terminados el 31 de diciembre de				
	2002	2001	2000	1999	1998
	(millones de cajas unidad, excepto porcentajes)				
Total Compañía.....	620.3	607.8	582.6	544.2	519.6
Crecimiento %	2.1%	4.3%	7.0%	4.7%	18.6%

Mezcla de Presentaciones

Operaciones mexicanas. En los territorios mexicanos en el año 2002 Coca-Cola FEMSA vendió la mayoría de sus refrescos a través de pequeños detallistas a clientes que llevan los refrescos a su hogar o a otro lugar para su consumo. También se venden productos en el segmento de consumo inmediato, el cual consta de (i) ventas en puestos en la calle, restaurantes, bares y varios tipos de máquinas dispensadoras y (ii) ventas a través de programas de “punto de venta” en salones de conciertos, auditorios y cines/teatros por medio de una serie de acuerdos con promotores mexicanos. La mayoría de las ventas de Coca-Cola FEMSA a todos estos establecimientos se efectúan en efectivo.

En el 2002, aproximadamente el 97.2% de las ventas de Coca-Cola FEMSA en los territorios mexicanos fueron de refrescos de marca Coca-Cola. El volumen de ventas de refrescos de marca Coca-Cola en los territorios mexicanos aumentó 3.0% en el 2002 comparado con el 2001. Atribuimos este incremento a (i) una mayor variedad de presentaciones ofrecida por Coca-Cola FEMSA a los consumidores, (ii) el fortalecimiento del portafolio de productos con la introducción de nuevos sabores, (iii) iniciativas de mercadotecnia, y (iv) exitosas actividades promocionales.

Las siguientes tablas muestran la mezcla y volumen de ventas históricos en los territorios mexicanos para los productos de Coca-Cola FEMSA:

Territorio del Valle de México

	Por los años terminados al 31 de diciembre de,				
	2002	2001	2000	1999	1998
% Volumen de Ventas por Categoría	(en porcentajes)				
Colas	71.9%	76.1%	76.9%	76.2%	75.5%
Sabores.....	22.2	20.2	20.6	21.5	21.7
Total Refrescos	94.1	96.3	97.5	97.7	97.2
Agua.....	4.2	3.6	2.5	2.3	2.8
Otras Categorías ⁽¹⁾	1.7	0.1	-	-	-
Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

⁽¹⁾ Incluye *Powerade, Nestea, Kin Light* and *Mickey Aventuras*

	(millones de cajas)				
	2002	2001	2000	1999	1998
Volumen de Ventas en Cajas Unidad					
Productos de la marca Coca-Cola.....	366.5	355.4	341.1	314.9	302.4
Otras Bebidas.....	11.8	0.9	2.4	2.0	2.1
Total	378.3	356.3	343.5	316.9	304.5
% Crecimiento	6.2%	3.7%	8.4%	4.1%	17.3%

Territorio del Sureste de México

	Por los años terminados al 31 de diciembre de,				
	2002	2001	2000	1999	1998
% de Volumen de Ventas por Categoría	(en porcentajes)				
Colas	71.5%	72.4%	73.9%	73.9%	72.5%
Sabores	21.3	21.4	20.5	20.1	21.0
Total Refrescos.....	92.8	93.8	94.4	94.0	93.5
Agua	6.3	6.1	5.6	6.0	6.5
Otras Categorías ⁽¹⁾	0.9	0.1	—	—	—
Total.....	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

⁽¹⁾ Incluye *Powerade, Nestea, Kin Light* y *Mickey Aventuras*

	(millones de cajas)				
	2002	2001	2000	1999	1998
Volumen de Ventas en Cajas Unidad					
Productos de la marca Coca-Cola.....	124.4	121.1	116.0	99.9	95.3
Otras Bebidas.....	2.0	0.5	1.6	1.3	1.4
Total	126.4	121.6	117.6	101.2	96.7
% Crecimiento	3.9%	3.4%	16.2%	4.7%	27.9%

Volumen de Ventas del Territorio de México

	Por el año terminado al 31 de diciembre de,				
	2002	2001	2000	1999	1998
Volumen de Ventas en Cajas Unidad	(millones de cajas unidad)				
Total.....	504.7	477.9	461.1	418.1	401.2
% Crecimiento	5.6%	3.6%	10.3%	4.2%	19.8%

Durante 2002, Coca-Cola FEMSA introdujo *Kin Light*, un producto dietético en polvo de marca registrada Coca-Cola. Se ofreció *Kin Light* en una promoción para los clientes para examinar mejor el potencial de esta

categoría y evaluar patrones de consumo y estrategias de precio. El volumen de ventas de Coca-Cola FEMSA en el 2002 para los territorios en México incluyen 6.3 millones de cajas unidad de *Kin Light*.

Desde 1995, Coca-Cola FEMSA ha introducido varias presentaciones nuevas en los territorios mexicanos, incluyendo las botellas de plástico retornables de 2.5 litros y 2.0 litros, las botellas de plástico no retornables de 1.0 litro, botellas de vidrio no retornable de 8 onzas, botellas de plástico no retornable de 0.25 litros y 0.6 litros para reemplazar la presentación de 0.5 litros no retornable en botellas de vidrio y plástico.

Las presentaciones de refrescos más populares son las botellas de plástico retornables de 2.0 litros, la botella *contour* de plástico no retornable de 0.6 litros y la botella de plástico no retornable de 2.0 litros, las cuales representaron el 27.9%, 23.0% y 16.4% respectivamente del volumen de ventas de Coca-Cola FEMSA en los territorios mexicanos en 2002.

En años recientes la tendencia de ventas por empaque en la industria mexicana de refrescos ha cambiado hacia las presentaciones no retornables. Las presentaciones no retornables (excluyendo dispensores y polvos) representaron el 60.6% de la venta total en los territorios mexicanos en el 2002, comparados con 57.5% en el 2001 y 55.7% en 2000. Durante el 2002, Coca-Cola FEMSA reconfiguró su estrategia de mezcla de empaques para reforzar las ventas en presentaciones retornables. Las presentaciones de plástico y vidrio retornables ofrecen a los consumidores una opción más económica. El precio de venta de una presentación retornable de 2 litros es aproximadamente un 17% menos que el de un envase no retornable del mismo tamaño. Estos productos retornables se venden principalmente a pequeñas tiendas detallistas que se benefician del precio más bajo de las botellas retornables por onza de producto, lo que les permite competir con supermercados. Además, los envases retornables son muy rentables para nuestra compañía y hacen que las bebidas de marcas Coca-Cola sean atractivas para los consumidores sensibles al precio. Creemos que nuestro continuo compromiso con la disponibilidad de presentaciones retornables nos permite competir en términos de precio con nuevos competidores en el segmento de precios bajos en México.

En años recientes, la importancia de las presentaciones familiares (presentaciones de más de 1.0 litro) son un componente importante dentro de nuestra mezcla de productos. En el 2002, las presentaciones familiares representaron el 46.9% de nuestras ventas totales de refrescos en los territorios mexicanos, en comparación con el 48.4% en el 2001. A pesar de que el volumen de las presentaciones familiares ha disminuido ligeramente durante los últimos dos años, esperamos que recupere la tendencia de crecimiento que se ha observado anteriormente mediante el lanzamiento de la nueva presentación de 2.5 litros plástico retornable. Creemos que la popularidad de las presentaciones familiares se debe principalmente al descuento por onza del producto en presentaciones grandes.

La siguiente tabla muestra la mezcla de volumen de Coca-Cola FEMSA por presentación en los territorios mexicanos:

% Volumen de Ventas por presentación	Por los años terminados al 31 de Diciembre de,				
	2002	2001	2000	1999	1998
	(en porcentaje)				
Valle de México					
Retornable	33.7%	39.3%	42.2%	40.6%	48.0%
No-retornable ⁽¹⁾	64.0	58.4	55.5	57.3	50.0
Fountain	2.3	2.3	2.3	2.1	2.0
Sureste de México					
Retornable	43.7%	44.6%	50.3%	56.7%	60.8%
No retornable ⁽¹⁾	55.6	54.8	49.1	42.8	38.8
Dispensores	0.7	0.6	0.6	0.5	0.4

⁽¹⁾ Incluye polvos.

Operaciones argentinas. En el territorio de Buenos Aires, Coca-Cola FEMSA vendió en el 2002 la mayor parte de sus productos en el segmento de consumo en el hogar. En el 2002, el porcentaje de ventas a través de supermercados decreció, representado 23.4% comparado con 28.4% que era en el 2001.

En el 2002, el 100% del volumen vendido en el territorio de Buenos Aires fue de bebidas de marca Coca-Cola. El volumen de ventas en el territorio de Buenos Aires disminuyó 11.0% en el 2002 en comparación con el 2001.

Las siguientes tablas muestran la mezcla y volumen de venta históricos en el territorio de Buenos Aires:

Territorio de Buenos Aires

% de Volumen de Ventas por Categoría	Por los años terminados al 31 de diciembre de,				
	2002	2001	2000	1999	1998
	(en porcentajes)				
Colas.....	68.3%	69.7%	75.8%	75.9%	76.9%
Sabores	30.4	29.0	23.5	23.4	22.1
Total Refrescos	98.7	98.7	99.3	99.3	99.0
Agua	0.8	0.5	0.6	0.7	1.0
Otras Categorías ⁽¹⁾	0.5	0.8	0.1	-	-
Total.....	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

⁽¹⁾ Incluye HiC

Volumen de Ventas en Cajas Unidad	(millones de cajas)				
Productos de la marca Coca-Cola.....	115.6	129.9	121.5	126.1	118.4
% Crecimiento	(11.0)%	6.9%	(3.7)%	6.5%	14.8%

En el 2002, las botellas de plástico no retornables de 2.25 y 1.5 litros representaron 47.2% y 18.5%, respectivamente, del volumen de ventas total de refrescos. Con el objetivo de minimizar el impacto de la deteriorada situación de la economía argentina, lanzamos nuevas presentaciones retornables como la de 1.25 litros en vidrio retornable, que representó casi el 10% de nuestro volumen de ventas en 2002, para incrementar el poder de adquisición de nuestros productos en estos territorios.

La siguiente tabla muestra la mezcla de volumen de ventas por presentación en el territorio de Buenos Aires:

% de Volumen de Ventas por presentación	Por los años terminados al 31 de diciembre de,				
	2002	2001	2000	1999	1998
	(en porcentajes)				
Buenos Aires					
Retornable.....	12.4%	5.8%	9.8%	10.3%	10.8%
No retornable ⁽¹⁾	82.9	89.1	83.7	83.9	83.3
Dispensores	4.7	5.1	6.5	5.8	5.9

Mercadotecnia

Coca-Cola FEMSA hace uso extensivo de varias formas de publicidad, promociones de ventas y programas de incentivos diseñados por las afiliadas mexicanas y argentinas de The Coca-Cola Company para dirigirse a las preferencias específicas de sus consumidores. Coca-Cola FEMSA, conjuntamente con The Coca-Cola Company, ha desarrollado una estrategia sofisticada de mercadotecnia para promocionar la venta y el consumo de sus productos. Gracias al uso de tecnología avanzada en sistemas de información, han obtenido información sobre clientes y consumidores que les permite diseñar estrategias de mercadotecnia a la medida, según los tipos de clientes ubicados

en cada uno de sus territorios, y para satisfacer las necesidades específicas de los diferentes mercados a los que servimos.

Programa de Incentivos para el Detallista.

Los programas de incentivos incluyen la entrega de refrigeradores comerciales a los detallistas para exhibir y enfriar nuestros refrescos por un cargo mínimo o sin cargo alguno, además de materiales gratuitos para exhibición en el punto de venta y cortesías en refrescos. Se busca, en particular, incrementar la cantidad de refrigeradores comerciales entre detallistas a fin de aumentar la visibilidad y el consumo de nuestros productos y para asegurarse de que sean vendidos a la temperatura apropiada. Las promociones de ventas incluyen el patrocinio de actividades comunitarias, eventos deportivos, culturales y sociales y promociones de venta para consumidores tales como concursos, sorteos y regalos de productos.

Publicidad.

Asimismo, Coca-Cola FEMSA se anuncia en todos los principales medios de comunicación. El enfoque consiste en incrementar el reconocimiento de la marca por parte de los consumidores y en mejorar las relaciones con nuestros clientes. Las campañas de publicidad nacionales son diseñadas y propuestas por las afiliadas locales de The Coca-Cola Company, con la asistencia de Coca-Cola FEMSA al nivel local o regional.

Mercadotecnia por canal.

A fin de proporcionar una mercadotecnia más dinámica y especializada de nuestros productos, la estrategia de mercadotecnia se centra en segmentar el mercado y desarrollar iniciativas de mercadotecnia para cada segmento o canal de distribución. Esta estrategia de mercadotecnia por canal conlleva un análisis completo y detallado de los patrones de compra y preferencias de varios grupos de consumidores de refrescos en cada uno de los diferentes tipos de ubicaciones o canales de distribución en los que podrían comprar potencialmente bebidas de marca Coca-Cola. En respuesta a este análisis, Coca-Cola FEMSA diseña sus estrategias de productos, precios, empaques y distribución para satisfacer las necesidades específicas y explotar el potencial de cada canal.

Creemos que la implementación de una estrategia de mercadotecnia por canal también permite responder a iniciativas de la competencia con respuestas específicas para cada tipo de canal, en vez de respuestas amplias para todo el mercado. Esta capacidad de respuesta centrada aísla los efectos de la presión de la competencia en un canal específico, evitando por lo tanto respuestas a nivel del mercado más costosas. Las actividades de mercadotecnia por canal de Coca-Cola FEMSA son facilitadas por sus sistemas de información. Coca-Cola FEMSA ha invertido significativamente para crear tales sistemas, incluyendo computadoras de mano para la mayoría de las rutas de ventas en los Territorios Mexicanos y de Buenos Aires, mediante las cuales se realiza la recopilación de información sobre productos, consumidores y entregas—requerida para implementar eficazmente nuestras estrategias de mercadotecnia por canal.

Presupuesto de mercadotecnia cooperativa.

Los gastos totales de mercadotecnia efectuados en los territorios mexicanos incrementaron 8.3% a 667.6 millones de pesos en el 2002, en comparación con 616.0 millones de pesos en el 2001. En el territorio de Buenos Aires, nuestros gastos de mercadotecnia disminuyeron 38.5% a aproximadamente PA 15.2 millones (47.2 millones de pesos) en el 2002, en comparación con PA 24.7 millones (70.2 millones de pesos) en el 2001. Según los presupuestos de mercadotecnia cooperativa para 2002 y 2001, The Coca-Cola Company efectuó contribuciones para cubrir nuestros gastos de mercadotecnia igualando aproximadamente la suma gastada por nosotros en estas iniciativas de mercadotecnia en cada año. Véase el Capítulo 4. “Administración—Contratos Materiales—Coca-Cola FEMSA—Contratos de Embotellador”.

Distribución de productos

La siguiente tabla proporciona un resumen de la infraestructura de distribución de Coca-Cola FEMSA y la red de detallistas al 31 de diciembre del 2002.

Resumen de Distribución de Productos

	México	Argentina
Centros de Distribución	53	3
Rutas de Venta.....	1,486	201
Número de Detallistas ⁽¹⁾	283,650	76,400

⁽¹⁾ Estimados

Operaciones mexicanas. Coca-Cola FEMSA subcontrata a nuestra subsidiaria FEMSA Logística el transporte de producto terminado desde nuestras instalaciones de producción hasta nuestros centros de distribución. Desde los centros de distribución, el producto terminado se distribuye a través de la flotilla de camiones de Coca-Cola FEMSA. Los centros de distribución de Coca-Cola FEMSA van desde grandes bodegas y centros de recarga grandes hasta centros de depósito pequeños. Además de la flotilla de camiones, Coca-Cola FEMSA distribuye sus productos en ciertas zonas por medio de una flotilla de carritos eléctricos y carretillas a fin de cumplir con los reglamentos locales relativos a medio ambiente y tráfico.

Creemos que las visitas de servicio a detallistas y la frecuencia de las entregas son elementos esenciales en un sistema de distribución eficaz para productos de refrescos. En consecuencia, Coca-Cola FEMSA ha seguido expandiendo su sistema de preventa en el territorio del Valle de México y a lo largo de las principales ciudades en el territorio del Sureste de México. El programa de preventa separa las funciones de venta y entrega, permitiendo que el personal de ventas venda productos antes de la entrega, haciendo posible que los camiones sean cargados con una mezcla adecuada de productos que necesitan y desean los clientes, incrementando por consiguiente la eficiencia en la distribución. Bajo el programa de preventa, el personal de ventas también proporciona servicios de comercialización durante las visitas a detallistas, lo cual mejora la presentación de nuestros productos en el punto de venta.

Operaciones argentinas. Al 31 de diciembre del 2002, Coca-Cola FEMSA operaba tres centros de distribución en el territorio de Buenos Aires. Aplicaba asimismo el sistema de preventa en el territorio de Buenos Aires y distribuía sus productos por medio de una flota de camiones y subcontratistas de transporte y a través de mayoristas independientes. Asimismo, en zonas designadas, los mayoristas independientes compran productos a Coca-Cola FEMSA con un descuento en relación con el precio de venta al por mayor y revenden los productos a detallistas. Los mayoristas independientes distribuyeron aproximadamente el 6% de la producción de Coca-Cola FEMSA en Argentina en 2002.

Al 31 de diciembre del 2002, Coca-Cola FEMSA realizó aproximadamente el 92% y el 94% de sus ventas a través del sistema de preventa en México y Buenos Aires, respectivamente.

Competencia

Aun cuando creemos que los productos de Coca-Cola FEMSA disfrutaban de un reconocimiento muy amplio y de mayor lealtad por parte de los consumidores que los productos de nuestros principales competidores, los segmentos de refrescos de los mercados de bebidas mexicanos y argentinos son sumamente competidos. Los principales competidores de Coca-Cola FEMSA son embotelladoras locales de marcas de bebidas de PepsiCo y otras embotelladoras y distribuidores de marcas de refrescos nacionales y regionales. PBG recientemente adquirió al principal competidor de Coca-Cola FEMSA en México. Coca-Cola FEMSA también ha enfrentado un incremento en la competencia de productores de refrescos de precio bajo.

Recientemente, la industria refresquera ha utilizado los descuentos y las presentaciones promocionales junto con las promociones de ventas, el servicio al cliente y los incentivos para detallistas como los principales medios de competencia. Creemos que la introducción de nuevas presentaciones ha sido una herramienta competitiva de gran relevancia para Coca-Cola FEMSA durante los pasados años. Véase “—Ventas”.

La capacidad de Coca-Cola FEMSA para mantener el nivel de precios o implementar incrementos de precios depende en gran parte las condiciones competitivas y del efecto de dichos precios en el volumen de ventas. Los descuentos en precios han sido una forma de mantener o incrementar el volumen de ventas en nuestros territorios. Como resultado de la adquisición de Panamco, ahora nos enfrentamos a presiones competitivas que son diferentes de aquellas que habíamos enfrentado históricamente. En Brasil, Coca-Cola FEMSA compite con AmBev, una compañía brasileña con un portafolio de marcas que incluye marcas de Pepsi y marcas locales de sabores como guaraná, además de competir con marcas de precio bajo o “tubainas” que son productores pequeños locales de refrescos de sabores con costos bajos, que representan una parte importante del mercado de refrescos. Además, las prácticas de distribución y mercadotecnia en algunos de estos territorios difieren de las prácticas usuales de Coca-Cola FEMSA. Algunos de los territorios de Panamco tienen un menor nivel de cobertura de preventa comparado al nivel que Coca-Cola FEMSA esta acostumbrada en sus territorios, y la mezcla de productos y presentaciones cambia de un territorio a otro de acuerdo a las preferencias del consumidor. Coca-Cola FEMSA tendrá que adaptar sus estrategias de mercadotecnia y distribución para competir efectivamente. La habilidad de Coca-Cola FEMSA para competir efectivamente podría tener un efecto adverso en sus resultados operativos futuros.

Los principales competidores de Coca-Cola FEMSA en los territorios mexicanos son embotelladores de productos de PepsiCo, cuyos territorios coinciden parcialmente pero no son exactamente iguales a los nuestros. Estos competidores incluyen a Pepsi Gemex en el territorio del Valle de México recientemente adquirido por Pepsi Bottling Group, el más grande embotellador de PepsiCo a nivel mundial, y algunos otros embotelladores de PepsiCo en el territorio del Sureste de México. Adicionalmente Coca-Cola FEMSA compite con Cadbury Schweppes y con marcas nacionales y regionales en ambos territorios mexicanos.

En el territorio de Buenos Aires el principal competidor de Coca-Cola FEMSA es Buenos Aires Embotelladora S.A. (BAESA) un embotellador de PepsiCo, cuyo dueño es el principal cervecero en Argentina, Quilmes Industrial S.A. Además de BAESA, la competencia en el territorio de Buenos Aires se ha intensificado a lo largo de los últimos años con la entrada de varios competidores productores de refrescos genéricos de precio bajo, así como otras marcas genéricas de supermercados y marcas propias que son producidos por embotelladoras contratadas.

Estacionalidad

La venta de nuestros productos es cíclica debido a que el nivel de volumen generalmente se incrementa durante el verano y la temporada navideña. En los territorios mexicanos tenemos nuestro mayor volumen de venta durante los meses de verano (de Abril a Septiembre), así como durante la temporada navideña en el mes de Diciembre. En el territorio de Buenos Aires, ocurre durante el verano sudamericano de Octubre a Marzo y la temporada navideña.

Materias primas

De acuerdo con los contratos de embotellador con The Coca-Cola Company, se estipula que Coca-Cola FEMSA compre concentrado para todas las bebidas de marcas Coca-Cola a compañías designadas por The Coca-Cola Company. El precio del concentrado para todas las bebidas de marcas Coca-Cola es un porcentaje sobre el precio promedio al que Coca-Cola FEMSA le vende a sus detallistas y se establece de conformidad con negociaciones periódicas con The Coca-Cola Company. Históricamente, el concentrado se ha comprado en moneda local de cada territorio. Además de concentrados, Coca-Cola FEMSA compra endulzantes, dióxido de carbono, botellas de vidrio y plástico, latas, tapas y tanques para dispensores, así como otros materiales de empaque. Los contratos de embotellador estipulan que, con respecto a las bebidas de marcas Coca-Cola, todos los recipientes, tapas, cajas, cartones y demás empaques y etiquetas solo se pueden comprar a fabricantes aprobados por The Coca-Cola Company, incluidas subsidiarias de FEMSA Empaques.

Ninguno de los materiales o suministros que utiliza Coca-Cola FEMSA está actualmente en situación de escaso suministro, aun cuando el suministro de materiales específicos podría verse afectado de forma adversa por huelgas, condiciones climatológicas, controles gubernamentales o situaciones de emergencia nacional.

Operaciones mexicanas.

Algunas botellas de vidrio, tapas, cajas de plástico, productos de cartón, refrigeradores comerciales y ciertos lubricantes y detergentes para las líneas de embotellado se compran a subsidiarias de FEMSA Empaques a precios competitivos. Las botellas de plástico se compran a Continental PET Technologies de México, S.A. de C.V., una subsidiaria de Continental Can, Inc., que ha sido el proveedor exclusivo de botellas de plástico retornables de 2.0 litros de The Coca-Cola Company y sus embotelladoras en México. Las botellas de plástico no-retornables así como preformas de plástico para la producción de botellas de plástico se compran de ALPLA Fábrica de Plásticos S.A. de C.V. (“ALPLA”) un proveedor autorizado por The Coca-Cola Company, otras botellas de plástico se le compran a una amplia variedad de proveedores terceros.

Coca-Cola FEMSA compra algunas presentaciones en lata a Industria Envasadora de Querétaro, S.A. de C.V. (“IEQSA”), una embotelladora cooperativa en la que tiene una participación de aproximadamente el 19.6%. Tanto Coca-Cola FEMSA como IEQSA compran una parte de sus requerimientos de latas vacías a Famosa, una subsidiaria de FEMSA Empaques.

Coca-Cola FEMSA obtiene agua de fuentes de agua subterráneas bajo concesiones obtenidas del gobierno mexicano y mantenidas por nuestras diferentes subsidiarias. También se obtiene agua de algunos municipios en las que se encuentran ubicadas las plantas embotelladoras. Véase “—Asuntos Regulatorios—Ley sobre el Suministro de Agua”. Coca-Cola FEMSA considera que tales fuentes proporcionan un suministro adecuado de agua para satisfacer sus requisitos actuales y previstos en México. Además, obtenemos gas bióxido de carbono de proveedores nacionales.

Los endulzantes se combinan con agua para producir jarabe base, el cual se añade al concentrado como endulzante para los refrescos. Coca-Cola FEMSA puede utilizar azúcar natural o refinada o fructuosa como endulzantes en sus productos. The Coca-Cola Company autoriza el uso de una mezcla de azúcar/fructosa. Sin embargo, debido al impuesto especial de productos y servicios impuesto en enero del 2002 a los refrescos producidos con fructosa, descontinuamos el uso de fructosa en nuestros procesos. El aspartame, un edulcorante artificial para refrescos de dieta, se incluye en los concentrados de Coca-Cola light y Sprite light, los cuales se compran a Coca-Cola Company y Mundet Light, que se compra a Promotora de Marcas Nacionales S.A. de C.V., una subsidiaria de FEMSA.

Cada una de las subsidiarias embotelladoras mexicanas compra azúcar a Promotora Mexicana de Embotelladoras, S.A. de C.V., conocida como PROMESA, una cooperativa de embotelladoras de Coca-Cola. Estas compras se hacen de conformidad con acuerdos de un año entre PROMESA y cada subsidiaria embotelladora en relación con la venta de azúcar a un precio que se determina mensualmente sobre la base del costo del azúcar para PROMESA. Los acuerdos incorporan mediante referencia disposiciones estándar en la industria relacionadas con la calidad y entrega del azúcar.

En Diciembre del 2001, el gobierno mexicano realizó expropiaciones dentro de la industria azucarera. Para la administración de esta industria, el gobierno mexicano realizó un acuerdo de fideicomiso con Nacional Financiera, S.N.C (“Nafin”) un banco de desarrollo del gobierno mexicano, en virtud del cual Nafin actúa como administrador del mismo. Durante el 2002, Coca-Cola FEMSA también compró azúcar directamente de Nafin.

El azúcar también podría ser obtenida en los mercados internacionales. Sin embargo, el azúcar importada se encuentra actualmente sujeta a aranceles de importación, cuyo monto es fijado por el gobierno mexicano. Aunque actualmente no existen controles regulatorios al precio del azúcar en México, incrementos en el precio del azúcar, incluyendo aquellos que podrían ocurrir en el caso de que aumenten las tarifas de importación o de que se impongan restricciones a la importación, aumentarían el costo de ventas de Coca-Cola FEMSA. En la medida en que Coca-Cola FEMSA no pueda repercutir el impacto total de tal incremento a los consumidores, éste podría afectar adversamente sus costos de venta.

Históricamente, Coca-Cola FEMSA ha comprado fructosa de fuentes nacionales a precios competitivos con el precio del azúcar. En el 2001, el gobierno mexicano impuso un impuesto especial sobre productos y servicios del 20%, efectivo a partir del 1 de Enero del 2002, sobre los refrescos endulzados con fructosa. En respuesta a esto, a

principios de 2002 Coca-Cola FEMSA modificó sus plantas de producción en México a un sistema de producción basado en azúcar de caña. En enero de 2003, el gobierno mexicano amplió el alcance de este impuesto imponiendo un 20% de impuesto especial a las bebidas carbonatadas que utilizaran en su proceso de producción un edulcorante diferente al azúcar de caña, incluyendo la fructosa.

La siguiente table presenta el cambio promedio en términos reales del precio del azúcar comprada por Coca-Cola FEMSA de sus proveedores a lo largo de cada año.

Incremento (Disminución) de Precio Real Promedio del Azúcar en los Territorios Mexicanos					
	2002	2001	2000	1999	1998
Cambio en relación con el año anterior ⁽¹⁾	4.6%	(6.3)%	(10.2)%	(12.7)%	2.2%

⁽¹⁾ Tras la emisión del impuesto especial en México sobre los refrescos endulzados con fructosa, Coca-Cola FEMSA ha comprado mayores cantidades de azúcar refinada, lo cual ha aumentado su costo correspondientemente.

De las materias primas requeridas en el embotellado de los productos de Coca-Cola FEMSA, los precios de las latas de aluminio, las botellas plástico, las tapas de las botellas (tanto de acero como de plástico), otros materiales de empaque y fructuosa se cotizan en dólares estadounidenses y, por lo tanto, se ven afectados por la fluctuación del peso en relación con el dólar. Históricamente Coca-Cola FEMSA ha repercutido los incrementos en estos costos a nuestros consumidores mediante incrementos en los precios. Durante el 2002, el precio unitario real promedio en pesos mexicanos de estos costos denominados en dólares incrementó en promedio. Este incremento fue resultado de la depreciación del peso mexicano en relación con el dólar estadounidense. Coca-Cola FEMSA compra todas sus materias primas para los territorios mexicanos, incluyendo el concentrado para refrescos, en pesos, excluyendo las indicadas arriba.

Operaciones argentinas.

Coca-Cola FEMSA compra botellas de vidrio, cajas de plástico y otras materias primas a varios proveedores nacionales. Coca-Cola FEMSA compra preformas de plástico, así como botellas de plástico retornables, a precios competitivos a Complejo Industrial PET S.A., una subsidiaria local de Embotelladora Andina S.A. un embotellador de Coca-Cola con operaciones en Argentina, Chile y Brasil y otros proveedores internacionales. Coca-Cola FEMSA compra tapas de acero a proveedores locales e internacionales.

Coca-Cola FEMSA compra sus presentaciones en lata para distribución entre nuestros 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 cuales se incluían Coca-Cola FEMSA Buenos Aires. Bajo los términos del acuerdo de accionistas entre estas embotelladoras, CICAN se administra como una sociedad conjunta. Coca-Cola FEMSA Buenos Aires es dueña del 48.1% de CICAN.

Coca-Cola FEMSA obtiene agua para su planta en Buenos Aires de Aguas Argentinas S.A. ("Aguas Argentinas"), una compañía privada responsable de administrar el suministro público de agua. Coca-Cola FEMSA considera que esta fuente proporciona un suministro adecuado de agua que satisface las necesidades de sus operaciones argentinas. Praxair Argentina S.A. satisface sus necesidades de gas de bióxido de carbono.

En Argentina, Coca-Cola FEMSA utiliza principalmente fructosa como endulzante de sus productos, aunque podría utilizar azúcar como endulzante en sus productos. El aspartame, un edulcorante artificial para refrescos de dieta, se incluye en el concentrado de *Coca-Cola light* y *Sprite light*, que compran a The Coca-Cola Company.

La siguiente table presenta el cambio promedio en términos reales del precio de la fructosa comprada por Coca-Cola FEMSA de sus proveedores a lo largo de cada año.

Incremento (Disminución) de Precio Real Promedio del Jarabe de Maíz de Alta Fructosa en el Territorio de Buenos Aires

	2002	2001	2000	1999
Cambio en relación con el año anterior	53.0%	8.9%	(7.4)%	(14.3)%

Compras a FEMSA Empaques

En el 2002, Coca-Cola FEMSA compró hermetapas, latas, tapas de plástico, refrigeradores comerciales, lubricantes, detergentes, cajas de plástico y sustancialmente todos nuestros suministros de botellas de vidrio retornables para nuestras operaciones mexicanas a FEMSA Empaques de conformidad con varios acuerdos de suministro. La suma total de tales compras ascendió a 403.3 millones de pesos en el 2002. Asimismo, algunas bebidas enlatadas en los Territorios Mexicanos se compran a IEQSA, que a su vez compra una parte de latas vacías a Famosa, una subsidiaria de FEMSA Empaques.

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 2002, FEMSA Comercio operaba 2,216 tiendas Oxxo ubicadas en 24 estados del país con una presencia particularmente fuerte en el norte de México. FEMSA Comercio también operaba 60 tiendas Bara concentradas en la región del centro 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 2002, las ventas de cerveza a través de las tiendas Oxxo representaron aproximadamente 4.5% del volumen de ventas nacionales de FEMSA Cerveza, así como aproximadamente 13.3% de los ingresos de FEMSA Comercio. Actualmente, una tienda Oxxo típica ofrece aproximadamente 2,515 artículos diferentes en 37 categorías principales, cifra que representa un aumento importante en el número de productos históricamente distribuidos por las tiendas Oxxo.

En años recientes FEMSA Comercio ha cobrado enorme relevancia como un canal de distribución para nuestras bebidas, así como un efectivo y creciente punto de contacto con nuestros consumidores finales. Tomando como base una cuidadosa selección de los locales para garantizar el éxito de largo plazo de nuestras tiendas de conveniencia, y acumulando capacidades para acelerar el proceso de desarrollo de nuevas tiendas, nos hemos enfocado en una estrategia de crecimiento rápido y rentable. Continuamos añadiendo espacio de venta a lo largo de todo México, inclusive en regiones donde las variables macroeconómicas se han debilitado, como es el caso en la frontera norte con Estados Unidos, avanzando en nuestra visión de largo plazo en este negocio. FEMSA Comercio abrió 257, 297 y 437 nuevos Oxxo's (neto de cierres) en los años 2000, 2001, y 2002, respectivamente, cifras que representaron nuevas marcas en cada año. En el 2002, la expansión acelerada se tradujo en un crecimiento en ingresos de 18.7% a 12,740 millones de pesos, mientras que las ventas mismas tiendas crecieron 2.5%, considerablemente por encima del promedio de la industria de comercio al menudeo. FEMSA Comercio recibió aproximadamente 508 millones de clientes en el 2002 comparado a 419 millones en el 2001.

Estrategia de Negocios

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 se está convirtiendo en una herramienta estratégica importante que gradualmente permitirá a FEMSA Comercio mejorar la eficiencia operativa de cada ubicación y la rentabilidad general de la cadena.

FEMSA Comercio ha realizado, y continuará realizando, sustanciales inversiones en tecnología para mejorar su capacidad para captar información sobre sus clientes y mejorar el desempeño operativo general de FEMSA Comercio. Aproximadamente un 90% 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 bebidas, botanas y cigarrillos) a precios competitivos. Su capacidad para implementar de manera rentable esta estrategia puede atribuirse en parte a la magnitud de la cadena Oxxo, en la medida en que FEMSA Comercio puede negociar 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 al mismo tiempo que se fortalece la marca Oxxo. Por ejemplo, la organización refinó su capacidad para ejecutar promociones mixtas (descuentos en multi-paquetes o la venta de productos complementarios a un precio especial) y promociones dirigidas a ciertos grupos para atraer nuevos segmentos de clientes, tal como amas de casa, expandiendo las ofertas en la categoría de alimentos en ciertas tiendas.

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

Ubicación de las tiendas

Con 2,276 locales en México al 31 de diciembre del 2002 (2,216 tiendas Oxxo y 60 tiendas Bara), FEMSA Comercio opera la mayor cadena de tiendas de conveniencia de América Latina (en base al número de tiendas). Las tiendas Oxxo están concentradas en el norte de México, pero también tienen una creciente presencia el centro del país y en la costa del Golfo.

FEMSA Comercio
Distribución Geográfica de Tiendas Oxxo
al 31 de Diciembre del 2002



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				
	2002	2001	2000	1999	1998
Total Tiendas Oxxo.....	2,216	1,779	1,482	1,225	1,027
Crecimiento de cantidad de tiendas (%).....	24.6%	20.0%	21.0%	19.3%	12.1%

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 diciembre de 1998 y diciembre del 2002, el número total de locales aumentó en 1,189 unidades; durante dicho período se abrieron 1,278 locales y se cerraron 89.

Competencia

Los competidores de Oxxo en el segmento de tiendas de conveniencia del mercado detallista incluyen a 7-Eleven, Super Extra, Circle-K y otras cadenas locales de tiendas de conveniencia. El formato de estas tiendas es similar al de las tiendas Oxxo. En base a un estudio de mercado realizado por FEMSA Comercio, creemos que al 31

de diciembre del 2002, existían 3,940 tiendas en México que podrían considerarse parte de una cadena o red de tiendas de conveniencia; Oxxo es la cadena líder en México operando más de la mitad de estas tiendas. Por otra parte, FEMSA Comercio, con su presencia en 24 estados del país, tiene una cobertura geográfica mucho más amplia que cualquiera de sus competidores.

Características del Mercado y de las Tiendas

Características del Mercado

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

FEMSA Comercio también segmenta el mercado según criterios demográficos, incluyendo el nivel de ingreso. Aproximadamente un 71% de la clientela de las tiendas se sitúa en 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 115 metros cuadrados, sin incluir el espacio dedicado a refrigeración, almacenamiento y estacionamiento. El área construida promedio de la tienda tipo es de aproximadamente 182 metros cuadrados y, si se incluyen los estacionamientos, la superficie total promedio llega a cerca de 412 metros cuadrados.

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

	2002	2001	2000	1999	1998
Ventas Tiendas Totales.....	18.7%	19.8%	28.4%	19.2%	12.1%
Ventas Tiendas Maduras Comparativa ⁽¹⁾	(2.5)%	0.1%	6.9%	6.5%	11.4%
Ventas Mismas Tiendas ⁽²⁾	2.5%	4.5%	10.9%	8.1%	12.5%
<i>Datos categoría cerveza</i>	(porcentaje del total)				
Ventas de cerveza como % de ventas de tiendas Oxxo	13.3%	13.6%	14.0%	14.7%	14.5%
Ventas de tiendas Oxxo como % del volumen de FEMSA Cerveza	4.5%	3.9%	3.7%	3.0%	2.7%

⁽¹⁾ El crecimiento en ventas tiendas maduras comparativas se calcula al comparar las ventas promedio mensuales por tienda para aquellos locales con más de 18 meses de operación.

⁽²⁾ El crecimiento en ventas mismas tiendas se calcula al comparar las ventas en tiendas que contaban con más de 12 meses de operación en diciembre del año anterior, siempre y cuando la tienda siguiera en operación en diciembre del año actual. De ahora en adelante, FEMSA Comercio reflejará este cálculo como su principal indicador de ventas en tiendas iguales.

Cerveza, tarjetas telefónicas, refrescos y cigarrillos, representan los principales productos de venta para las tiendas Oxxo. FEMSA Comercio tiene un contrato de exclusividad con FEMSA Cerveza. Conforme a este acuerdo, las tiendas de conveniencia Oxxo solamente comercializan las marcas de cerveza producidas por FEMSA Cerveza. Consulte el Capítulo 4. “Administración—Principales Contratos—FEMSA 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 90% de las tiendas de conveniencia Oxxo es operado por gerentes independientes que son responsables de todos los aspectos relativos al funcionamiento de las tiendas. Los gerentes son agentes a comisión y no son empleados de FEMSA Comercio. Cada gerente de tienda es el 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 tráfico y las ventas de las tiendas así como reforzar el nombre y la posición de mercado de Oxxo.

FEMSA Comercio administra su publicidad en tres niveles según la naturaleza y el alcance de la campaña en cuestión: específico de un local en particular, regional o nacional. Las campañas específicas de las tiendas, así como las campañas regionales, son controladas cuidadosamente para asegurar que se proyecte una imagen coherente con la imagen 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, FEMSA Comercio sigue invirtiendo 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 lograr establecer alianzas estratégicas con sus proveedores. Las ofertas de las categorías generales se determinan a nivel nacional, pero las decisiones de compra se implementan según la naturaleza de la categoría de producto a nivel local, regional o nacional. Dada la fragmentación de la industria detallista mexicana en general, los productores mexicanos de cerveza, refrescos, pan, productos lácteos, botanas, cigarrillos y otros productos de alta frecuencia de consumo han creado sistemas propios de distribución con amplia cobertura de distribución directa. En consecuencia, casi un 75% 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 Monterrey, México D.F., Guadalajara, Mexicali y León. Los centros de distribución operan una flota de 165 vehículos que efectúan entregas a cada tienda aproximadamente cada semana.

Estacionalidad

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

Tiendas SIX y Matador

Además de las tiendas Oxxo, FEMSA Comercio maneja una cadena de aproximadamente 644 tiendas que operan bajo las razones sociales SIX y Matador y son propiedad de FEMSA Cerveza, conforme a un contrato de administración. 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 y Matador 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 y Matador desde 1994.

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 258 metros cuadrados, aproximadamente 2 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. Durante el 2002 se abrieron 18 nuevas tiendas Bara y al 31 de diciembre del 2002 había 60 tiendas Bara en operación.

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, principalmente orientada a proveer soluciones de empaque a la industria de bebidas. Las principales subsidiarias de FEMSA Empaques fabrican los siguientes productos:

- Latas de aluminio para bebidas,
- Tapas de botellas y otras tapas,
- Botellas de vidrio para bebidas,
- Etiquetas y otros materiales flexibles de empaque, y
- equipos de refrigeración comercial.

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

<i>Mercados</i>	Latas bebidas	Hermetapa s y Tapas	Botellas de Vidrio	Etiquetas y	Refrig. Comerciales
				Empaques Flexibles	
Cerveza	X	X	X	X	X
Refrescos	X	X	X	X	X
Otros				X	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.

Hemos determinado que ciertas operaciones dentro de FEMSA Empaques (en específico, botella de vidrio, lata de bebidas y hermetapas) son significativamente relevantes para nuestros negocios centrales. Además, la situación de la industria para algunas de estas operaciones justifica nuestra tenencia de estos negocios para balancear las condiciones de precio y disponibilidad, de manera que aseguremos abastecer adecuadamente a nuestros negocios de bebidas. Por lo tanto, esas operaciones se mantendrán dentro de nuestra empresa. Algunas otras operaciones, tales como etiquetas y empaques flexibles, refrigeradores, plásticos y productos químicos, enfrentan condiciones más competitivas en sus industrias y son relativamente menos relevantes para nuestras operaciones centrales, por lo que hemos indicado nuestra intención de desprendernos de esos negocios conforme se presenten las oportunidades, aunque no se han establecido los precios, términos y tiempos para estas desinversiones.

Las ventas a las afiliadas aún son una parte significativa de los negocios de FEMSA Empaques. En el 2002, las ventas a las afiliadas representaron el 58.3% de los ingresos totales de 6,599 millones de pesos de FEMSA Empaques. En ciertas categorías de productos, sin embargo, FEMSA Empaques también es proveedor de clase mundial para terceros no afiliados. Por ejemplo, más del 70.6% de las ventas de hermetapas y materiales de empaque flexibles de FEMSA Empaques correspondió a ventas a terceros no afiliados en el 2002. Además, FEMSA Empaques cree que ha desarrollado una importante presencia en el mercado de exportación. Alrededor de 11.1% de los ingresos totales de FEMSA Empaques en el año 2002 se generaron a través de ventas de exportación. FEMSA Empaques opera 12 plantas de producción en todo México y 17 centros de servicio en México.

Estrategia de Negocios

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 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 o reemplazo de activos y se financian principalmente 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. 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>	2002	2001	2000	1999	1998
Envases					
Productos de Metal	48.8%	48.6%	52.5%	50.2%	52.3%
Lata de bebidas	32.7	32.4	36.6	35.8	39.4
Hermetapas	10.5	10.8	10.3	9.0	7.6
Lata de Alimentos.....	5.6	5.4	5.6	5.4	5.3
Productos de Vidrio.....	22.0	20.5	19.0	19.9	17.3
Productos Químicos.....	5.7	5.5	5.2	3.9	3.2
Total de Envases.....	<u>76.5%</u>	<u>74.6%</u>	<u>76.7%</u>	<u>74.0%</u>	<u>72.8%</u>
Empaque					
Papel y Cartón ⁽¹⁾	0.0%	0.0%	0.0%	7.5%	6.7%
Etiquetas y Empaque Flexible	9.8	9.1	8.6	7.0	6.9
Total Empaques	<u>9.8%</u>	<u>9.1%</u>	<u>8.6%</u>	<u>14.5%</u>	<u>13.6%</u>
Productos Comerciales					
Refrigeradores	9.3%	12.4%	10.7%	8.2%	10.4%
Productos de Plástico.....	4.4	3.9	4.0	3.3	3.2
Total Productos Comerciales.....	<u>13.7</u>	<u>16.3</u>	<u>14.7</u>	<u>11.5</u>	<u>13.6</u>
Ingresos Totales.....	<u>100.0%</u>	<u>100.0%</u>	<u>100.0%</u>	<u>100.0%</u>	<u>100.0%</u>
<i>Categorías de Clientes</i>					
Coca-Cola FEMSA	17.4%	12.9%	14.6%	11.6%	17.0%
FEMSA Cerveza	40.9	43.5	38.8	40.2	36.3
Terceros	41.7	43.6	46.6	48.2	46.7
Terceros Locales.....	30.6	33.8	36.1	40.2	38.6
Terceros de Exportación.....	11.1	9.8	10.5	8.0	8.1
Ingresos Totales.....	<u>100.0%</u>	<u>100.0%</u>	<u>100.0%</u>	<u>100.0%</u>	<u>100.0%</u>

⁽¹⁾ Como se indicó anteriormente, concluimos la venta de nuestra subsidiaria de cartón (Corrugados Tehuacan, S.A. de C.V.) a fines de mayo del 2000. Para 1998 y 1999 los ingresos de las operaciones de papel y cartón se incluyen en esta tabla.

Inversión en Bienes de Capital

FEMSA Empaques ha realizado una inversión de aproximadamente 1,500 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. Entre estos proyectos resaltan 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.

Productos

Latas y Tapas de Lata de Bebidas

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 “abre-fácil” 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 2002 fue de aproximadamente 92.2%. 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 2002 una utilización promedio de su capacidad instalada de 88.4%.

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 6,100 millones de latas en el 2002, la industria de la cerveza constituyó aproximadamente el 53.6%, las industrias de refrescos el 39.3% y la de bebidas no carbonatadas el 7.1%.

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				
	2002	2001	2000	1999	1998
Volumen de venta de FEMSA Empaques (en millones de unidades).....	3,000	2,808	3,001	3,216	3,020
Ventas por Cliente: ⁽¹⁾					
FEMSA Cerveza.....	45.7%	50.5%	44.9%	43.5%	40.7%
Coca-Cola FEMSA.....	11.0%	6.7%	12.6%	9.7%	12.2%
Terceros	43.3%	42.8%	42.5%	46.8%	47.1%
Nacionales.....	28.9%	35.1%	33.7%	40.6%	37.1%
Exportación.....	14.4%	7.7%	8.8%	6.2%	10.0%
Total.....	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

FEMSA Empaques es la empresa líder del mercado de latas de bebidas en México, según el volumen de ventas. Otros competidores en esta industria son: Corporativo de Envases, S.A. de C.V., quien produce latas de bebidas, hermetapas, taparrosas y botellas de plástico PET; Crown Cork de México, S.A. de C.V. quien produce latas de bebidas; y Vitro American National Can, S.A. de C.V., quien sólo produce el cuerpo de la lata de bebidas.

Hermetapas y otras Tapas

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 16 mil millones de hermetapas por año. Famosa opera 10 líneas de producción de hermetapas en Monterrey. La capacidad utilizada en el 2002 fue de aproximadamente el 89.6%.

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

	Año finalizado el 31 de diciembre de				
	2002	2001	2000	1999	1998
Volumen de Ventas de FEMSA Empaques (en millones de unidades)	14,287	14,028	13,404	12,765	11,048
Ventas por Cliente: ⁽¹⁾					
FEMSA Cerveza.....	27.4%	27.9%	29.0%	30.9%	33.5%
Coca-Cola FEMSA.....	5.6%	5.4%	5.9%	6.0%	8.5%
Terceros	67.0%	66.7%	65.1%	63.1%	58.0%
Terceros Locales	11.9%	15.7%	18.9%	20.8%	27.1%
Terceros de Exportación.....	55.1%	51.0%	46.2%	42.3%	30.9%
Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

La industria de las hermetapas en México principalmente abastece a los sectores de la cerveza y los refrescos. En el 2002, la industria del refresco utilizó aproximadamente el 38% del volumen total de la industria de 19.5 mil millones de hermetapas, y la industria de la cerveza utilizó el 62% 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 actual capacidad instalada de esta unidad es de 1,100 millones de tapas al año.

FEMSA Empaques pudo minimizar el impacto de la decreciente demanda de sus afiliadas a través de las ventas a un mayor número de clientes locales y mediante las exportaciones. La demanda de la exportación representó el 55.1% de la producción de hermetapas de FEMSA Empaques en el 2002.

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 octavo año consecutivo, en el 2002 Famosa recibió el reconocimiento de “Socio de Excelencia” otorgado por Miller al mejor proveedor de hermetapas.

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 Pepsi Cola.

Botellas de Vidrio

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 2002, la capacidad utilizada de la empresa era de aproximadamente 89.8%.

En 1993, Sivesa inauguró una planta de decorado de botellas 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 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.

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 compensaron 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 los años 2001 y 2002, esta tendencia se revirtió ya que Coca-Cola FEMSA incrementó su demanda de botellas de vidrio al introducir la presentación en botella no retornable de 8 onzas Coca-Cola.

La capacidad de producción de Sivesa incluye las tecnologías de “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

	Año finalizado el 31 de diciembre de				
	2002	2001	2000	1999	1998
Volumen de Ventas de FEMSA Empaques (en millones de unidades).....	1,053	972	790	856	990
Clasificación de Ventas por cliente:					
FEMSA Cerveza.....	68.2%	59.8%	69.6%	73.4%	50.7%
Coca-Cola FEMSA.....	21.0%	8.6%	3.5%	2.2%	36.1%
Terceros	10.8%	31.6%	26.9%	24.4%	13.2%
Terceros locales	9.8%	26.6%	21.2%	21.5%	11.1%
Terceros de exportación	1.0%	5.0%	5.7%	2.9%	2.1%
Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Estimaciones de FEMSA Empaques

Las industrias de los refrescos y de la cerveza representaron aproximadamente 16% y 62%, respectivamente, del total de la demanda de botellas de vidrio en el 2002. En ese año, Sivesa vendió el 68.2% de su producción a FEMSA Cerveza y 21.0% 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.

El principal competidor de FEMSA Empaques en la industria de las botellas de vidrio es Vitro. Vitro históricamente ha sido el productor dominante de la industria mexicana del vidrio en general. Otro productor importante es Nueva Fanal, S.A. de C.V., una compañía afiliada a Grupo Modelo, quien vende la mayoría de su producción de botellas a esta cervecera. Estimamos que FEMSA Empaques es actualmente 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”.

Otros Negocios

Etiquetas y Empaques Flexibles

Grafo Regia, subsidiaria de FEMSA Empaques, comenzó sus operaciones en 1954 como departamento de etiquetas de la empresa Cuauhtémoc. 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. Las instalaciones de Grafo Regia están ubicadas en Monterrey; la empresa tiene una capacidad de producción de 13,500 toneladas de empaques flexibles por año. En el 2002, Grafo Regia operó al 96% de su capacidad, aproximadamente.

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

	Año finalizado el 31 de diciembre de				
	2002	2001	2000	1999	1998
<i>Etiquetas</i>					
Volumen de ventas de FEMSA Empaques (en millones de etiquetas)	4,688	4,871	4,786	4,365	3,608
Clasificación de Ventas por cliente:					
FEMSA Cerveza.....	58.7%	59.4%	69.1%	63.0%	74.6%
Coca-Cola FEMSA.....	25.1%	22.2%	23.2%	19.0%	10.4%
Terceros	16.2%	18.4%	7.7%	18.0%	15.0%
Total.....	<u>100.0%</u>	<u>100.0%</u>	<u>100.0%</u>	<u>100.0%</u>	<u>100.0%</u>
<i>Empaques flexibles</i>					
Volumen de ventas de FEMSA Empaques (toneladas)	10,875	8,414	6,847	6,765	7,363
Clasificación de ventas por cliente:					
FEMSA Cerveza y Coca-Cola FEMSA...	14.4%	7.1%	7.9%	7.2%	8.5%
Terceros locales	82.3%	89.5%	88.2%	80.5%	80.9%
Terceros de exportación.....	3.3%	3.4%	3.9%	12.3%	10.6%
Total.....	<u>100.0%</u>	<u>100.0%</u>	<u>100.0%</u>	<u>100.0%</u>	<u>100.0%</u>

En el 2002, FEMSA Cerveza compró el 58.7% de la producción de etiquetas de Grafo Regia y Coca-Cola FEMSA, el 25.1%. Los clientes independientes, que son principalmente embotelladoras de refrescos no afiliadas, representaron el 16.2% restante de la producción del 2002. 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.

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 Pepsi Cola. Otro competidor relevante es Aluprint, S.A. de C.V.

Refrigeradores Comerciales

Vendo de México, S.A. de C.V. (“Vendo”) comenzó sus actividades en la Ciudad de México 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.

Vendo produce refrigeradores comerciales horizontales y verticales y cámaras para hielo para la industria de los refrescos, de la cerveza y alimenticia. 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 2002, Vendo vendió aproximadamente 93,549 refrigeradores, de los cuales el 79.1% 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. Los modelos más recientes de estos

refrigeradores especiales han mejorado su eficiencia en el consumo de energía eléctrica y adornan además el punto de venta, ya que están cubiertos con materiales que promueven nuestras marcas con 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”.

Ubicación de las Plantas

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



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.

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”).

Estacionalidad

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

Logística

Logística comenzó sus operaciones el 1° 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 proveía servicios de logística exclusivamente a FEMSA Cerveza y era 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 que abastecen o participan directamente en la industria mexicana de bebidas o bien en otras industrias. A partir del 1° de Enero del 2003, Logística CCM se fusionó con FEMSA Cerveza. Sin embargo, durante el 2002 y para propósitos de este reporte anual, nos referimos a Logística CCM y FEMSA Logística conjuntamente como “Logística”.

Logística registró ventas totales de 1,458 millones de pesos y utilidad de operación de 118.8 millones de pesos (excluyendo los gastos operativos vinculados con los proyectos de comercio electrónico por un monto de 29 millones de pesos) en el año finalizado el 31 de diciembre del 2002. Aproximadamente el 83% de los ingresos de Logística en el 2002 provinieron de servicios prestados a FEMSA Cerveza, Coca-Cola FEMSA y FEMSA Empaques. El 17% restante provino de servicios prestados a los principales clientes terceros de FEMSA Logística, tales como IEQSA, Bonafont, S.A. de C.V., Alpla México, S.A. de C.V., y Manufacturas Cifunsa, S.A. de C.V.

Descripción de la Fuerza de Trabajo y los Activos

Al 31 de diciembre del 2002 Logística poseía una nómina total de 1,803 empleados, de los cuales 57% son choferes calificados, 17% mecánicos, y el restante 26% 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 2002 constaba de 667 tractocamiones, 1,910 trailers, y 704 dollies (plataformas de transporte). Para cubrir el territorio nacional sin interrupciones, el equipo logístico utiliza nueve centros de servicio principales y siete estaciones auxiliares, además de cinco bodegas estratégicamente ubicadas en el territorio nacional.

Perfil Corporativo

Perfil Corporativo, es una subsidiaria directa de Emprex cuyos principales activos son las marcas Mundet de refrescos y cierto equipo para la elaboración de concentrado, incluyendo dos plantas de jugo de manzana localizadas en los estados de Chihuahua y Durango. Las marcas Mundet gozan de una amplia aceptación en el centro de México, con más 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 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 de sus territorios en el 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. 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. El volumen de ventas de los productos Mundet en el año 2002 fueron de aproximadamente 21 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 auditoria interna. FEMSA Servicios dirige, controla, supervisa, y evalúa las operaciones de 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 y FEMSA Comercio 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 FEMSA Servicios en virtud de los cuales pagan cierta cantidad por servicios específicos.

Descripción de Propiedad, Planta y Equipo

Al 31 de diciembre del 2002 éramos 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 10% 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, uso principal y área de producción de nuestras instalaciones de producción y el subsidiario directo de la Compañía Subtenedora que es propietaria de tales facilidades:

Instalaciones de producción de la compañía al 31 de diciembre del 2002

Compañía Subtenedora y subsidiaria	Ubicación	Uso principal	Área de producción (mil mts. cuad. de const.)
FEMSA Cerveza			
	Monterrey, Nuevo León.....	Cervecería	209
	Tecate, Baja California Norte	Cervecería	90
	Navojoa, Sonora.....	Cervecería	463
	Toluca, Estado de México.....	Cervecería	374
	Guadalajara, Jalisco	Cervecería	97
	Orizaba, Veracruz	Cervecería	246
Coca-Cola FEMSA			
	México, Distrito Federal	Embotellado de refrescos	4
	Toluca, Estado de México.....	Embotellado de refrescos	13
	Los Reyes la Paz, Estado de México	Embotellado de refrescos	5
	Cuautitlán, Estado de México	Embotellado de refrescos	9
	San Cristóbal de las Casas, Chiapas.....	Embotellado de refrescos	3
	Oaxaca, Oaxaca	Embotellado de refrescos	3
	Ixtacomitán, Tabasco	Embotellado de refrescos	12
	Juchitán, Oaxaca	Embotellado de refrescos	2
	Buenos Aires, Argentina.....	Embotellado de refrescos	30
FEMSA Empaques			
	Monterrey, Nuevo León.....	Tapas de botellas y de latas	51
	Ensenada, Baja California Norte.....	Latas para bebida y comida	33
	Toluca, Estado de México.....	Latas para bebida	22
	Mazatlán, Sinaloa.....	Latas para comida	9
	Orizaba, Veracruz	Botellas de vidrio	23
	Nogales, Veracruz.....	Decoración de botellas	26
	Acayucan, Veracruz.....	Mina de arena sálica	7
	Monterrey, Nuevo León.....	Lubricantes, detergentes	5
	Orizaba, Veracruz	Lubricantes, detergentes	3
	Monterrey, Nuevo León.....	Etiquetas y empaques flexibles	23
	San Juan del Río, Querétaro.....	Muebles y cajas plásticos	31
	San Juan del Río, Querétaro.....	Equipo de refrigeración	25

La siguiente tabla indica el valor en libros de inmuebles, plantas y equipos al 31 de diciembre del 2002 para cada una de nuestros segmentos, FEMSA y otros inmuebles, plantas y equipos de nuestra propiedad.

Bienes, plantas y equipamiento de la compañía
Al 31 de diciembre del 2002
En millones de Dólares (\$) y Pesos (Ps.)

<i>Compañía subtenedora</i>			% Compañía Subtenedora	% Total
FEMSA Cerveza				
Instalaciones de producción	\$ 1,111.9	Ps. 11,629.7	72.7%	
Instalaciones de distribución	368.5	3,854.0	24.1	
Otras	48.7	509.2	3.2	
Subtotal FEMSA Cerveza	1,529.1	15,992.9	100.0%	53.8%
Coca-Cola FEMSA				
Territorio Valle de México	409.9	4,286.7	61.5	
Territorio Sudeste México	172.4	1,803.5	25.9	
Territorio Buenos Aires	74.6	780.3	11.2	
Otros	9.4	98.6	1.4	
Subtotal Coca-Cola FEMSA	666.3	6,969.1	100.0%	23.4%
FEMSA Comercio	165.2	1,728.3		5.8%
FEMSA Empaques				
Famosa	188.2	1,968.9	51.6	
Grafo Regia	30.7	320.6	8.4	
Sivesa y Sisa	110.8	1,158.8	30.4	
PTM	19.4	203.0	5.3	
Quimiproducos	2.7	28.0	0.7	
Vendo	12.8	134.2	3.5	
Subtotal FEMSA Empaques	364.6	3,813.5	100.0%	12.8%
Logística	43.1	451.1		1.5%
FEMSA y otros	76.4	798.6		2.7%
Total FEMSA	\$ 2,844.7	Ps. 29,753.5		100.0%

Inversiones y Desinversiones en Activo Fijo

Nuestras erogaciones de capital consolidadas para los años finalizados el 31 de diciembre del 2002, 2001 y 2000 fueron de 5,540 millones, 5,314 millones y 4,571 millones de pesos, respectivamente y fueron en su mayor parte financiadas por efectivo generado de las operaciones de los segmentos. Los segmentos invirtieron estos montos de la siguiente manera:

Inversiones de Capital

<i>En millones de pesos</i>	Año finalizado el 31 de diciembre de		
	2002	2001	2000
FEMSA Cerveza			
Producción.....	705	894	757
Distribución.....	383	505	429
Inversión de mercado.....	2,039	2,122	1,814
Otros.....	39	12	24
Subtotal.....	3,166	3,533	3,024
Coca-Cola FEMSA			
Territorio Mexicano			
Producción y Distribución.....	543	514	504
Botellas.....	252	170	214
Cargos Diferidos y Otras Inversiones.....	483	246	161
Territorio de Buenos Aires			
Producción y Distribución.....	46	44	36
Botellas.....	26	3	10
Cargos Diferidos y Otras Inversiones.....	(9)	(21)	—
Subtotal.....	1,341	956	925
FEMSA Comercio	824	615	542
FEMSA Empaques			
Productos de Metal.....	68	17	18
Botellas de Vidrio.....	120	27	65
Productos de Plástico.....	37	10	33
Flexibles.....	14	37	19
Otros.....	6	—	26
Subtotal.....	245	91	161
Logística	12	117	(88)
FEMSA y Otros	(48)	2	7
Total.....	5,540	5,314	4,571

FEMSA Cerveza

Producción

Durante el 2002, FEMSA Cerveza invirtió aproximadamente 705 millones de pesos en sus instalaciones de producción, de los cuales 470 millones de pesos se destinaron al reemplazo y modernización de equipos y alrededor de 235 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 2002 era de 2.7 millones de hectolitros, equivalente a una capacidad instalada anual de 32.2 millones de hectolitros.

Distribución

En el 2002, FEMSA Cerveza invirtió 383 millones de pesos en su red de distribución. Aproximadamente 118 millones de pesos de este monto se invirtió en el reemplazo de flota de distribución, 105 millones de pesos en

terrenos, edificios y mejoras a propiedades arrendadas destinadas a distintas funciones de distribución, 21 millones de pesos en equipo de oficina y sistemas de información para las unidades de distribución, y los 139 millones de pesos restantes en otros proyectos relacionados a las funciones de distribución.

Inversiones de mercado

Durante el 2002, FEMSA Cerveza invirtió alrededor de 2,000 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 2002, las inversiones de capital de Coca-Cola FEMSA en México y Argentina totalizaron aproximadamente 1,341 millones de pesos. Las inversiones de capital en los territorios mexicanos ascendieron a 1,278 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 63 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 el 2002, FEMSA Comercio abrió 457 tiendas nuevas de Oxxo. El monto invertido en el 2002 y destinado a la inauguración de nuevas tiendas y a mejoras en las propiedades arrendadas ascendió a 753 millones de pesos. Además, FEMSA Comercio invirtió 23 millones de pesos en la apertura de nuevas tiendas de descuento Bara y 48 millones de pesos en la plataforma de ERP.

FEMSA Empaques

En el 2002, FEMSA Empaques invirtió un total de 245 millones de pesos. Las inversiones netas en plantas de productos metálicos, que incluyen latas de aluminio y hermetapas, ascendieron a 68 millones de pesos, destinados principalmente a mejoras en las plantas y reemplazo de equipos y la compra de inmuebles. Asimismo FEMSA Empaques invirtió 120 millones de pesos en la reconstrucción por mantenimiento de uno de los hornos de vidrio.

Logística

En el 2002 Logística vendió equipo de transporte por un valor de 16 millones de pesos e invirtió 8 millones de pesos en tierras y equipos y 20 millones de pesos en sistemas de información, resultando en una inversión neta total de 12 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 el 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, 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. No se han ejercido controles de precios en México desde 1996.

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 extraen 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. 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 sufran 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 Judiciales, Administrativos o Arbitrales

Nosotros somos parte de diversos procedimientos legales en el curso habitual de los negocios. Además de los revelados en el presente documento, no participamos actualmente en ningún proceso de litigio o arbitraje, incluyendo los que están en trámite o cuya tramitación posible es conocida por nosotros, que 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 el resto del saldo debido. Nosotros buscamos la devolución total del monto que se nos debía, el cual, sumando intereses y actualizaciones, asciende a aproximadamente 215 millones de pesos. A la fecha de este reporte anual, hemos obtenido resolución favorable de las autoridades competentes y hemos solicitado la devolución a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Adicionalmente, derivado de los ajustes en el impuesto al activo consolidado por el incremento en la tenencia accionaria en las compañías subsidiarias, se calculó un saldo a favor por este concepto y se solicitó su devolución. Se obtuvo decisión favorable en un juicio de amparo. A diciembre 31 del 2002, la cantidad a recibir es aproximadamente 218 millones.

Durante el año 2002, y hasta la fecha de este reporte anual, nosotros y nuestras subsidiarias hemos participado en 12 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, los tribunales fiscales federales emitieron sentencias contra nuestra en la cantidad de 2.6 millones de pesos. En cuanto a los saldos, que equivalen a 32.1 millones de pesos al 31 de diciembre del 2002, obtuvimos sentencias favorables por un monto de 26.2 millones de pesos. También existen procedimientos cuya resolución está pendiente en los tribunales fiscales relacionados con exportaciones de cerveza a países considerados como de baja imposición fiscal por la cantidad de 67.6 millones de pesos. Consideramos que la resolución de estas demandas no tendrá un efecto negativo material para nuestra Compañía.

Durante 2002, Coca-Cola FEMSA inició una demanda de amparo con relación al impuesto especial sobre productos y servicios, que fue pagado por una cantidad aproximada de 94 millones de pesos, y causado sobre inventarios de productos elaborados con jarabe de maíz de alta fructuosa. A la fecha de este reporte anual, Coca-Cola FEMSA obtuvo resolución favorable, y las autoridades hacendarias han recurrido dicha decisión.

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 apeló el fallo ante la Comisión Federal de Competencia, y ésta confirmó sus hallazgos el 11 de julio del 2002. El 21 de agosto del 2002 Coca-Cola FEMSA inició un proceso de amparo ante el Tribunal Federal. Coca-Cola FEMSA considera que en caso de que el dictamen de la Comisión sea final, tal decisión no tendrá un efecto negativo en su condición financiera, ya que no se interpusieron multas o castigos en contra de Coca-Cola FEMSA y tales contratos con detallistas no tienen materialidad como porcentaje de las ventas totales de Coca-Cola FEMSA. Sin embargo, tampoco podemos garantizar que tales acciones legales no vayan a afectarnos negativamente en el futuro.

El 17 de junio del 2003, la Comisión Federal de Competencia anunció el inicio de una investigación sobre la práctica de exclusivas en general en el mercado de las bebidas carbonatadas en envase cerrado. A la fecha de este reporte anual, Coca-Cola FEMSA no ha recibido algún requerimiento de información de la Comisión Federal de Competencia. No podemos dar seguridades de que alguna acción tomada como resultado de esta investigación no nos afectará negativamente en el futuro.

El 18 de junio del 2003, la Comisión Federal de Competencia anunció el inicio de una investigación sobre la práctica de exclusivas en el mercado de cerveza. A la fecha de este reporte anual, FEMSA Cerveza no ha recibido algún requerimiento de información de la Comisión Federal de Competencia. No podemos dar seguridades de que alguna acción tomada como resultado de esta investigación no nos afectará negativamente en el futuro.

Proceso Litigioso en Labatt USA

El 29 de abril del 2002, una subsidiaria de FEMSA Cerveza en Estados Unidos 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”), para evitar la integración de Beck’s al portafolio de marcas de Labatt USA. FEMSA Cerveza considera que la integración propuesta sin su consentimiento violaría sus derechos como accionistas minoritario en Labatt USA.

La subsidiaria de FEMSA Cerveza alega que, de acuerdo con los términos del Contrato de Constitución de Compañía de Responsabilidad Limitada de L.F. Holdings I L.L.C., una de las compañías tenedoras sobre Labatt USA, la integración no puede proceder sin el consentimiento previo de esta subsidiaria (ya sea teniendo por lo menos el consentimiento de uno de los dos consejeros designados por ella en el consejo de administración de LF Holdings I L.L.C., o mediante el voto afirmativo de sus propietarios en interés). 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 inclusión propuesta de Beck’s fue puesta a consideración del consejo de administración, y los dos consejeros designados por la subsidiaria 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 FEMSA Cerveza habían votado.

El 29 de abril del 2002, la subsidiaria de FEMSA Cerveza solicitó al Tribunal de Distrito de los Estados Unidos correspondiente al Distrito Sureste una orden judicial preliminar, alegando que la subsidiaria afrontaba un daño inminente irreparable como resultado de las acciones de los demandados de proceder con la inclusión de Beck's sin contar con el consentimiento requerido de la subsidiaria. 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 la subsidiaria de FEMSA Cerveza 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. La subsidiaria 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 la subsidiaria de FEMSA Cerveza no se opuso. El 31 de mayo del 2002, el Tribunal de Apelaciones de los Estados Unidos estableció un calendario para una apelación acelerada. El argumento de la apelación se llevó a cabo el 7 de agosto del 2002. La Corte del Segundo Circuito no ha emitido todavía un pronunciamiento sobre la apelación de los demandados.

Procesos Litigiosos relacionados con Panamco

Al momento de concluir la adquisición, Panamco y sus subsidiarias estaban, y están aún, sujetas a un número de procesos litigiosos que incluyen demandas de carácter anticompetitivo, fiscales, laborales, de derechos humanos y otras. Una descripción de estos procesos litigiosos se incluye en el formulario 10-K presentado por Panamco ante la Securities and Exchange Comisión con fecha 28 de marzo del 2003 y en el reporte trimestral 10-Q presentado por Panamco ante la Securities and Exchange Comisión el 6 de mayo del 2003. Tales reportes no forman parte de este reporte anual y no se incorporan por referencia al mismo. Aun nos encontramos en proceso de revisión de los procesos litigiosos en contra de Panamco. Aunque no se pueden otorgar garantías, consideramos, basados en la información que tenemos disponible al momento, que las demandas pendientes en contra de Panamco no tienen mérito o bien no resultarían en un efecto adverso material sobre nuestra condición financiera consolidada o nuestros resultados consolidados.

Acciones Representativas del Capital Social

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

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

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

Las acciones serie "B" en todo momento representarán por lo menos el 51% (cincuenta y un por ciento) del capital social; las acciones serie "L" podrán representar hasta el 25% (veinticinco por ciento) del capital social; y las

acciones serie “D” en forma individual o conjuntamente con las acciones de la serie “L”, podrán representar hasta el 49% (cuarenta y nueve por ciento) del capital social. Las acciones serie “D” podrán dividirse en subserie “D-L” hasta por un máximo del 25% (veinticinco por ciento) del capital social y en acciones subserie “D-B” por el resto de las acciones serie “D” en circulación.

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

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

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

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

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

Véase también Capítulo 5. “Mercado Accionario—Estructura Accionaria” de este reporte anual.

Dividendos

Sujeto a eventos económicos extraordinarios, tales como la devaluación del peso en 1994, y a los factores de riesgo descritos posteriormente que afectan nuestra situación financiera y liquidez así como el que los dividendos se declaren o no y el monto de éstos, planeamos pagar dividendos totales de aproximadamente 15% a 30% de la utilidad neta después de los ajustes para reflejar la contabilidad por inflación, tales como ganancias o pérdidas de posición monetaria. No estaremos sujetos a ninguna restricción contractual en nuestra capacidad de pagar dividendos, aunque algunas de nuestras subsidiarias podrían enfrentar esas restricciones. Debido a que somos una compañía controladora sin operaciones significativas propias, tendremos ganancias y efectivo para pagar dividendos solamente en la medida en que recibamos dividendos de nuestras subsidiarias. Por lo tanto, no puede haber ninguna garantía de que pagaremos dividendos ni en cuanto al monto de cualquiera de esos dividendos.

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 2003.

Las tablas a continuación indican el monto nominal de dividendos declarados 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 1999 a 2003.

Dividendos Declarados por FEMSA – 1999 a 2003

Fecha en que se pagó el dividendo	Año Fiscal para el cual se declaró el dividendo	Monto total del dividendo declarado (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 1, 1999	1998	Ps. 359,402,342	Ps. 0.0600	\$0.0064	Ps. 0.07500	\$0.0080
Julio 31, 2000	1999	Ps. 503,163,279	Ps. 0.0840	\$0.0090	Ps. 0.10500	\$0.0112
Mayo 21, 2001	2000	Ps. 435,790,703	Ps. 0.0734	\$0.0082	Ps. 0.09170	\$0.0103
Mayo 31, 2002	2001	Ps. 664,966,740	Ps. 0.1120	\$0.0116	Ps. 0.14000	\$0.0145
Mayo 30, 2003	2002	Ps. 397,792,604	Ps. 0.0670	\$0.0065	Ps. 0.08375	\$0.0081

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

Fecha de pago del dividendo	Acciones en circulación	
	Serie B	Serie D
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
30 de mayo del 2003	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. INFORMACIÓN FINANCIERA

Información Financiera Seleccionada

Véase el Capítulo 1 de este reporte anual.

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

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

Informe de Créditos Relevantes

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

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

Resumen de Resultados de Operación

La siguiente tabla muestra nuestro Estado de Resultados consolidado para los años terminados el 31 de diciembre del 2002, 2001 y 2000.

<i>En millones de dólares y pesos constantes al 31 de diciembre del 2002</i>	Año terminado el 31 de diciembre de:			
	2002⁽¹⁾	2002	2001	2000
Ventas netas	\$ 5,043	Ps. 52,746	Ps. 49,952	Ps. 47,805
Otros ingresos de operación	19	195	145	64
Ingresos totales	5,062	52,941	50,097	47,869
Costo de ventas	2,521	26,364	24,871	23,729
Utilidad bruta	2,541	26,577	25,226	24,140
Gastos de operación:				
De administración	446	4,659	4,608	4,424
De ventas	1,196	12,511	12,118	12,090
Total de gastos de operación	1,642	17,170	16,726	16,514
Utilidad de operación	899	9,407	8,500	7,626
Participación en compañías asociadas	8	84	33	37
	907	9,491	8,533	7,663
Gasto financiero	(87)	(906)	(948)	(1,160)
Producto financiero	43	446	476	441
Gasto financiero, neto	(44)	(460)	(472)	(719)
Ganancia (perdida) por fluctuación cambiaria	(31)	(325)	230	(1,121)
Ganancia (pérdida) por posición monetaria	37	389	(40)	269
	(38)	(396)	(282)	(1,571)
Otros productos (gastos), neto	(82)	(858)	(297)	243
Utilidad del ejercicio antes del impuesto sobre la renta, impuesto al activo y participación de los trabajadores en las utilidades	787	8,237	7,954	6,335
Impuesto sobre la renta, impuesto al activo y participación de los trabajadores en las utilidades	346	3,624	2,945	2,508
Utilidad neta antes del cambio en política contable	441	4,613	5,009	3,827
Cambio de política contable	—	—	(29)	—
Utilidad neta consolidada del ejercicio	\$ 441	Ps. 4,613	Ps. 4,980	Ps. 3,827
Utilidad neta mayoritaria	271	2,837	3,393	2,748
Utilidad neta minoritaria	170	1,776	1,587	1,079
	\$ 441	Ps. 4,613	Ps. 4,980	Ps. 3,827

⁽¹⁾ Conversión a dólares americanos al tipo de cambio de Ps. 10.459 por \$1 dólar, solo para conveniencia del lector.

La siguiente tabla muestra la información financiera seleccionada para cada uno de nuestros segmentos para los años terminados el 31 de diciembre del 2002, 2001 y 2000. (Ver Nota 23 de los Estados Financieros Consolidados para obtener información adicional por segmento).

<i>En millones de pesos constantes del 31 de diciembre del 2002</i>	Año terminado el 31 de diciembre de:		
	2002	2001	2000
Ventas Netas			
FEMSA Cerveza.....	20,632	20,551	19,709
Coca-Cola FEMSA.....	17,492	16,612	15,968
FEMSA Comercio ⁽¹⁾	12,740	10,731	8,956
FEMSA Empaques.....	6,581	6,569	6,919
Logística.....	1,455	1,532	1,549
Ingresos Totales			
FEMSA Cerveza.....	20,815	20,703	19,841
Coca-Cola FEMSA.....	17,620	16,730	16,035
FEMSA Comercio ⁽¹⁾	12,740	10,732	8,957
FEMSA Empaques.....	6,599	6,577	6,929
Logística.....	1,458	1,540	1,549
Costo de Ventas			
FEMSA Cerveza.....	8,926	8,927	8,838
Coca-Cola FEMSA.....	8,130	7,738	7,773
FEMSA Comercio ⁽¹⁾	9,367	7,976	6,655
FEMSA Empaques.....	4,994	5,057	5,221
Logística.....	1,249	1,329	1,337
Utilidad Bruta			
FEMSA Cerveza.....	11,889	11,776	11,003
Coca-Cola FEMSA.....	9,490	8,992	8,262
FEMSA Comercio ⁽¹⁾	3,373	2,756	2,302
FEMSA Empaques.....	1,605	1,520	1,708
Logística.....	209	211	212
Utilidad de Operación⁽²⁾			
FEMSA Cerveza ⁽³⁾	3,546	3,326	3,141
Coca-Cola FEMSA.....	4,440	3,873	3,080
FEMSA Comercio ⁽¹⁾	487	297	304
FEMSA Empaques.....	905	856	1,009
Logística ⁽⁴⁾	119	99	114
Depreciación			
FEMSA Cerveza.....	1,114	991	966
Coca-Cola FEMSA ⁽⁵⁾	713	793	930
FEMSA Comercio ⁽¹⁾	90	81	84
FEMSA Empaques.....	262	246	252
Logística.....	33	36	48
Porcentajes			
Margen Bruto⁽⁶⁾			
FEMSA Cerveza.....	57.6%	57.3%	55.8%
Coca-Cola FEMSA.....	54.3%	54.1%	51.7%
FEMSA Comercio ⁽¹⁾	26.5%	25.7%	25.7%
FEMSA Empaques.....	24.4%	23.1%	24.7%
Logística.....	14.4%	13.8%	13.7%

Margen de Operación⁽⁷⁾

FEMSA Cerveza.....	17.0%	16.1%	15.8%
Coca-Cola FEMSA.....	25.2%	23.2%	19.2%
FEMSA Comercio ⁽¹⁾	3.8%	2.8%	3.4%
FEMSA Empaques.....	13.7%	13.0%	14.6%
Logística.....	8.2%	6.4%	7.4%

⁽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 reporte 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 los proyectos de e-commerce, que fueron de 29 millones, 42 millones y 29 millones de pesos, respectivamente, para los años 2002, 2001 y 2000.

⁽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. De manera alterna, mayores costos fijos resultarían en una disminución del margen bruto en periodos de menor producción.

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. Sin embargo, periodos de menor utilización dados por menor volumen de ventas impactarían negativamente nuestros márgenes de operación.

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".

Impacto de la adquisición de Panamco en nuestras políticas contables

Comenzaremos a consolidar los resultados de Panamco a partir del segundo trimestre del 2003 y, de acuerdo a los PCGA mexicanos, los resultados de Panamco se verán reflejados en nuestros estados financieros a partir del 6 de mayo del 2003, fecha en que se cerró la adquisición. Históricamente, Panamco ha preparado sus estados financieros bajo U.S. GAAP y denominados en dólares. Nosotros hemos presentado y continuaremos presentando nuestros estados financieros de acuerdo a los PCGA mexicanos y en pesos. Cuando los resultados de Panamco se presenten bajo PCGA mexicanos y en pesos como parte de nuestros resultados consolidados, los resultados de Panamco podrán ser significativamente distintos y no comparables a aquellos reportados anteriormente por Panamco. No se presentarán estados financieros separados o aislando a Panamco de ahora en adelante. Además, como los resultados de Panamco para periodos anteriores al segundo trimestre del 2003 no se incluirán en nuestros estados financieros, los resultados trimestrales que presentemos en el futuro serán comparables a partir del tercer trimestre del 2004 comparado al tercer trimestre del 2003, y nuestros resultados anuales futuros serán comparables a partir del año 2005 comparado contra el año 2004.

Panamco ha registrado márgenes operativos significativamente inferiores a los de Coca-Cola FEMSA en los últimos años, reflejando en parte el deterioro de las condiciones macroeconómicas y políticas en algunos de los países donde operaba y también por aspectos competitivos. Nuestra capacidad de mantener nuestros márgenes

dependerá de nuestra capacidad de generar sinergias de la combinación de las operaciones en México y de ejecutar nuevas estrategias en algunos territorios de Panamco, así como en condiciones macroeconómicas en Latinoamérica. Información adicional sobre la adquisición de Panamco puede ser consultada en el reporte anual de Coca-Cola FEMSA presentado ante la CNBV, la cual no se incorpora por referencia a este reporte anual.

Resultados de Operación para el año terminado el 31 de diciembre del 2002 comparados con los del Año Terminado el 31 de diciembre del 2001

FEMSA Consolidado

Ingresos Totales

Nuestros ingresos totales consolidados aumentaron 5.7% para llegar a Ps. 52,941 millones para el año terminado el 31 de diciembre del 2002, de Ps. 50,097 millones para el año terminado el 31 de diciembre del 2001. Las ventas netas consolidadas aumentaron 5.6% a Ps. 52,746 millones en el 2002, de Ps. 49,952 millones en el 2001 y representaron el 99.6% de los ingresos totales en el 2002, comparado al 99.7% que habían representado el año anterior. FEMSA Comercio, con su crecimiento en ingresos totales de 18.7%, contribuyó significativamente al crecimiento consolidado mediante la apertura de 437 nuevas tiendas Oxxo, mientras que Coca-Cola FEMSA, cuyos ingresos totales aumentaron 5.3%, fue también un importante factor contribuyente. FEMSA Cerveza enfrentó baja demanda en los mercados del norte durante todo el año, pero logró un crecimiento en ingresos del 0.5% gracias a la sólida demanda y buena ejecución en los mercados del centro y sur del país. FEMSA Empaques capitalizó una mejora en la demanda de sus principales productos y cerró el año con un crecimiento en ingresos del 0.3%.

Utilidad Bruta

Nuestra utilidad bruta consolidada aumentó 5.4% ascendiendo a Ps. 26,557 millones en el 2002, de 25,226 millones en el 2001. Dado que la utilidad bruta creció a una menor tasa que las ventas netas, nuestro margen bruto consolidado fue de 50.4%, una disminución de 10 puntos base respecto al 2001. Adicionalmente, nuestros costos de venta variables ligados al dólar se vieron presionados por la depreciación del peso en la segunda mitad del año. La disminución en el margen bruto fue sólo parcialmente contrarrestada con eficiencias operativas logradas en nuestras plantas productivas, tales como incrementos en la productividad y abastecimiento estratégico.

Utilidad de Operación

Nuestros gastos de operación consolidados (incluyendo la amortización del crédito mercantil y los gastos administrativos pagados a Labatt) aumentaron 2.7% en el 2002 ascendiendo a Ps. 17,170 millones de Ps. 16,726 millones en el 2001. Como porcentaje de los ingresos totales, nuestros gastos de operación consolidados disminuyeron 100 puntos base a 32.4% en el 2002, reflejando principalmente lo siguiente:

Los gastos de administración consolidados aumentaron 1.1% ascendiendo a Ps. 4,659 millones en el 2002, de 4,608 millones en el 2001, reflejando principalmente el efecto neto de estos factores:

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

Algunas de nuestras subsidiarias pagan servicios administrativos a FEMSA por servicios recibidos. En la consolidación se eliminan esos pagos, por lo que no tienen efecto en nuestros gastos de operación consolidados, con excepción de los servicios administrativos que FEMSA Cerveza le paga a Labatt, que ascendieron en el 2002 Ps. 118 millones comparado a Ps. 124 millones en el 2001. La amortización de crédito mercantil correspondiente a Coca-Cola FEMSA fue de Ps. 37 millones en el 2002 comparado a Ps. 101 millones en el 2001. Vea la explicación en la sección de “—Coca-Cola FEMSA—Utilidad de Operación”.

Los gastos de venta consolidados aumentaron 3.2% a Ps. 12,511 millones en el 2002, de 12,118 millones en el 2001, reflejando principalmente:

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

Incurrimos en ciertos gastos relacionados a la distribución de nuestros productos. Este tipo de costos se integran en la línea de gastos de ventas dentro de nuestro estado de resultados. Durante los años 2002 y 2001, nuestros costos de distribución fueron de Ps. 3,299 millones y Ps. 3,581 millones, respectivamente. El excluir estos cargos de nuestro costo de ventas podría resultar en que los montos reportados como utilidad bruta no sean comparables a otras compañías, las cuales podrían incluir todos los gastos relacionados a su red de distribución en el costo de ventas al calcular la utilidad bruta (o alguna medida equivalente).

Todos nuestros principales negocios reportaron incrementos en sus respectivas utilidades de operación, generando un crecimiento en la utilidad de operación consolidada (después de la participación en compañías asociadas) para el año 2002 de 11.2% ascendiendo a Ps. 9,491 millones, de Ps. 8,533 millones en el 2001. Nuestro margen de operación consolidado aumentó 90 puntos base a 17.9% de los ingresos totales consolidados. Coca-Cola FEMSA fue nuestro principal motor de crecimiento en rentabilidad, registrando un incremento de 14.6% en su utilidad de operación. FEMSA Cerveza y FEMSA Comercio generaron montos similares de utilidad incremental en el 2002, contribuyendo al resultado consolidado con crecimientos de 5.3% y 44.3%, respectivamente, en sus utilidades de operación (antes de pago de servicios corporativos).

FEMSA Cerveza

Ingresos Totales

Las ventas netas de FEMSA Cerveza aumentaron 0.4% ascendiendo a Ps. 20,632 millones en el 2002, de Ps. 20,551 millones en el 2001. Otros ingresos, que consisten principalmente de ingresos por la venta de subproductos de manufactura y de misceláneos en las tiendas propiedad de FEMSA Cerveza, sumaron Ps. 183 millones en el 2002, 20.1% más que en el 2001. Los ingresos totales de FEMSA Cerveza aumentaron 0.5% ascendiendo a Ps. 20,815 millones en el 2002 de Ps. 20,703 millones en el 2001. El crecimiento en ingresos para el 2002 se atribuye principalmente al efecto neto de lo siguiente:

- una disminución de 0.2% en el volumen de ventas total, y
- una mejora de 0.6% en el precio promedio total por hectolitro vendido durante el 2002, que se deriva principalmente de un incremento nominal de 7.0% en el precio nominal de la cerveza (promedio ponderado) implementado durante el primer trimestre del 2002. El precio promedio por hectolitro vendido en el 2002 fue de Ps. 866.5, incluyendo ventas nacionales y de exportación

El volumen de ventas nacional disminuyó 0.7% a 21.856 millones de hectolitros en el 2002, ya que FEMSA Cerveza continuó experimentando un efecto adverso por el deterioro del ingreso personal disponible en las regiones del norte de México. FEMSA Cerveza tiene mayor presencia en los mercados del norte del país, donde vende aproximadamente el 56% de su volumen nacional. Durante los últimos dos años hemos observado un deterioro en el clima económico de esta región, un tanto más pronunciado en la porción noroeste ya que su

concentración de ciudades fronterizas la hacen más susceptible a la economía norteamericana. Las regiones centro y sur han permanecido relativamente más aisladas a la desaceleración económica. Por ejemplo, estimamos que el empleo en las industrias manufacturera y de comercio al menudeo en el norte del país disminuyó aproximadamente 4.6% en el 2002, mientras que en el centro y sur esta disminución fue de aproximadamente 0.3% y 0.4%, respectivamente. Similarmente, nuestros volúmenes de venta en el norte disminuyeron 2.9%, mientras que en el resto del país aumentaron aproximadamente 1.9%. Otra instancia que afectó materialmente nuestra capacidad para vender cerveza en el norte fue la mayor presencia de cerveza importada legal e ilegalmente, en particular durante la primera mitad del 2002 cuando la divisa se apreció. El volumen vendido en el mercado nacional se comportó de la siguiente forma a lo largo del 2002: una caída de 2.2% en el volumen vendido en el primer trimestre, crecimientos marginales de 0.1% y 0.3% en el segundo y tercer trimestres respectivamente, y una caída de 1.3% en el cuarto trimestre del 2002, todos en relación los trimestres comparables del 2001. El nivel de precios en el mercado doméstico aumentó 0.9% en términos reales, promediando 886 pesos por hectolitro en el 2002.

El volumen de exportación aumentó 6.1% a 1.955 millones de hectolitros, lo cual ahora representa el 8.2% del volumen de ventas total de FEMSA Cerveza. El volumen vendido en Norteamérica, el principal mercado de exportación de FEMSA Cerveza, aumentó 8.2% y representó el 92.2% del volumen de exportación total. Consideramos que el desempeño de nuestras marcas en el mercado de los Estados Unidos no se vio negativamente afectado por los procesos litigiosos con Labatt USA, sino que observamos menor demanda como resultado de mayores precios en toda la industria y algunas condiciones climatológicas adversas. El volumen exportado a Europa y Asia disminuyó 17.6% y 25.7%, respectivamente, comparado al 2001, y representó el 2.9% y el 2.8% de las exportaciones totales. El precio promedio de exportación disminuyó 2.2% en términos reales, promediando 653 pesos por hectolitro en el 2002. Los ingresos por exportación aumentaron 3.7% a Ps. 1,276 millones en el 2002. En términos de dólares, los ingresos por exportación aumentaron 3.7% a 127 millones de dólares.

A partir del 2002, estamos dando cumplimiento a los lineamientos del EITF No. 01-09 recientemente emitido por el FASB, "Contabilidad de las Consideraciones dadas por un Vendedor a un Cliente o Revendedor de los Productos del Vendedor". Este pronunciamiento requiere que los gastos incurridos por FEMSA Cerveza por estos conceptos sean reclasificados como deducciones de las ventas netas. La amortización que previamente se clasificaba como gasto de venta por un monto de Ps. 851 millones para el 2001 se reclasificó como reducción de ventas netas de acuerdo al pronunciamiento del EITF. De manera correspondiente, para el 2002 se reclasificaron Ps. 951 millones como deducciones a las ventas netas.

Utilidad Bruta

El costo de ventas de FEMSA Cerveza se mantuvo sin cambios en el 2002, en 8,926 millones de pesos comparado al 2001. La utilidad bruta de FEMSA Cerveza aumentó 1.0% a 11,889 millones de pesos en el 2002 de 11,776 millones de pesos en el 2001. Como porcentaje de ventas, el margen bruto aumentó 30 puntos base a 57.6% en el 2002, reflejando importantes mejoras en la productividad de manufactura y ahorros en la logística de distribución primaria. Los costos de los principales insumos de FEMSA Cerveza (cebada maltera, lúpulo, latas de aluminio y botellas de vidrio) permanecieron relativamente estables durante el 2002. El efecto favorable sobre los insumos denominados en dólares causado por la apreciación del peso contra el dólar durante la primera mitad del año se compensó con una devaluación de la divisa en la segunda mitad del 2002.

Utilidad de Operación

Los gastos de operación de FEMSA Cerveza disminuyeron 0.4% a 8,035 millones de pesos en el 2002 de 8,069 millones de pesos en el 2001, y representaron 38.6% de los ingresos totales en el 2002, comparado a 39.0% en el 2001. Los gastos de administración disminuyeron 0.7% a 2,175 millones de pesos en el 2002, gracias a los programas de racionalización de gastos a lo largo de toda la organización y la disminución en personal. Los gastos de venta disminuyeron 0.3% a 5,860 millones de pesos en el 2002 y representaron 28.2% de los ingresos totales en el 2002. Nuestro éxito en la contención de gastos de ventas y en la generación de ahorros operacionales resultó de la ejecución de estas tácticas:

- racionalización de bodegas en todos los mercados;

- logística de preventa, la cual mediante la separación de las funciones de venta y distribución ha prácticamente eliminado la carga paseada en los camiones de reparto;
- mejoras en la utilización de recursos, las cuales han resultado en una reducción neta de las rutas de distribución y en la flotilla de vehículos; y
- homogenización de prácticas comerciales en todos los mercados, que han eliminado virtualmente las prácticas de acumulación de inventarios.

FEMSA Cerveza ha continuado invirtiendo en el desarrollo de su nuevo modelo competitivo de negocio, lo cual ha involucrado gastos presupuestados en la plataforma de tecnología de información para el sistema *Enterprise Resource Planning*, recompra de concesiones de distribución, campañas de mercadotecnia de alto impacto y equipamiento para el punto de venta (refrigeradores y desplegados).

FEMSA Cerveza registro la cantidad de 84 millones de pesos en el 2002 por su participación en los resultados de compañías afiliadas (incluyendo a Labatt USA) comparado con 33 millones de pesos en el 2001. La utilidad de operación de FEMSA Cerveza, antes de restarle los servicios corporativos pagados a nosotros y a Labatt, aumentó 5.3% a 3,938 millones de pesos en el 2002 de 3,740 millones de pesos en el 2001. En el 2002, el margen de operación para FEMSA Cerveza antes de servicios corporativos aumentó 80 puntos base a 18.9% de los ingresos totales. Los servicios corporativos sumaron 392 millones de pesos y representaron el 1.9% de los ingresos totales en el 2002 comparado a 413 millones registrados en el 2001, lo cual representó 2.0% de los ingresos totales en el 2001. La utilidad de operación de FEMSA Cerveza después de deducir los servicios corporativos fue de 3,546 millones de pesos, 6.6% más que en el 2001.

Coca-Cola FEMSA

Ingresos Totales

Coca-Cola FEMSA registró ventas netas por 17,492 millones de pesos en el 2002, un incremento de 5.3% sobre ventas netas de 16,612 millones de pesos en el 2001. Otros ingresos, que consisten principalmente de ingresos por acuerdos de maquila en Argentina, ascendieron a 128 millones de pesos en el 2002, 9.6% más que en el 2001. Los ingresos totales de Coca-Cola FEMSA aumentaron 5.3% a 17,620 millones de pesos en el 2002 de 16,730 millones de pesos en el 2001. El crecimiento del ingreso se atribuye principalmente a un sólido crecimiento del volumen y una consistente mejora en el precio promedio por caja unidad en los territorios mexicanos, lo cual compensó parcialmente a la contracción en volumen observada en el territorio de Buenos Aires.

Coca-Cola FEMSA registró un crecimiento en el volumen de 5.6% a 505 millones de cajas unidad en los territorios mexicanos, así como una mejora en el ingreso por caja unidad en términos reales de 1.1% durante el 2002. Estas mejoras resultaron en un crecimiento en el ingreso de 6.7% a 16,133 millones de pesos en los territorios mexicanos para el 2002. Consideramos que los principales impulsores del volumen en México fueron:

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

En el territorio de Buenos Aires, Coca-Cola FEMSA enfrentó un ambiente económico muy deteriorado durante el 2002. El volumen disminuyó 11.0% a 116 millones de cajas unidad en un año que comenzó en el marco de una severa crisis económica que disminuyó la demanda de nuestros productos. Conforme pasó el año, las estrategias comerciales implementadas por Coca-Cola FEMSA rindieron un resultado más favorable, incluso cerrando el año con crecimientos en volumen para el cuarto trimestre del 2002. Coca-Cola FEMSA defendió agresivamente su arquitectura de precios desde el inicio de la crisis, lo cual resultó en un incremento en el ingreso promedio por caja unidad de 2.1% en el 2002 sobre el 2001. En suma, el ingreso total en Argentina disminuyó 8.2%. Coca-Cola FEMSA atacó este difícil mercado con el objetivo de defender el valor de sus marcas, recobrar

participación de mercado de las marcas genéricas, lograr flujo de efectivo positivo y contener los daños en la medida de lo posible. Todo esto lo logró mediante las siguientes iniciativas clave:

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

Utilidad Bruta

El costo de ventas de Coca-Cola FEMSA aumentó 5.1% a 8,130 millones de pesos en el 2002 de 7,738 millones de pesos en el 2001, por lo que la utilidad bruta aumentó 5.5% a 9,490 millones de pesos en el 2002 de 8,992 millones de pesos en el 2001. El margen bruto se expandió 20 puntos base a 54.3% en el 2002. Las operaciones mexicanas de Coca-Cola FEMSA experimentaron una expansión de margen bruto de 90 puntos base para el año 2002, la cual resultó principalmente del buen crecimiento en ingresos sobre caracterizada por una mayor absorción de costos fijos por el aumento en volúmenes. La operación de Buenos Aires observó una contracción de 900 puntos base en el margen bruto, llegando a 36.0% de las ventas netas para el 2002, debido a una menor absorción de costos fijos como resultado de un menor volumen, mayores precios de materias primas y un mayor cargo por depreciación relacionado a la revaluación de los activos fijos de procedencia extranjera, a consecuencia de la devaluación en Argentina.

Utilidad de Operación

Los gastos de operación para el 2002 disminuyeron 0.1% a Ps. 5,013 millones. Como porcentaje de los ingresos totales, los gastos de operación disminuyeron 160 puntos base a 28.4% en el 2002. Los gastos administrativos en México permanecieron sin cambios como proporción de las ventas totales comparado al 2001; en términos absolutos, aumentaron 7.9% reflejando principalmente gastos incurridos en preparación para una adquisición de mayor escala, tales como mejoras en sistemas, consultoría administrativa y expansión del equipo gerencial.

Los gastos de administración en el territorio de Buenos Aires crecieron 17.6% respecto al 2001, reflejando principalmente un mayor gasto por depreciación en moneda local relacionado a la revaluación de nuestros activos denominados en moneda extranjera.

Los gastos de venta de Coca-Cola FEMSA en México aumentaron 0.2% en el 2002, lo cual representa una reducción de 130 puntos base con respecto a los ingresos totales, reflejando mejoras operativas logradas en México. Los gastos de ventas también disminuyeron en los territorios de Buenos Aires durante el 2002, como resultado de menores gastos en mercadotecnia y la reducción del personal combinado con el ajuste de salarios.

La amortización de el crédito mercantil en el 2002 fue de Ps. 37.3 millones, comparada a Ps. 100.7 millones en el 2001, debido a la disminución del valor del crédito mercantil como resultado del reconocimiento del impacto en las operaciones por la difícil situación económica que atraviesa Argentina. En Julio del 2002, Coca-Cola FEMSA reconoció una baja de valor de su inversión en Buenos Aires por PA. 139 millones (\$37 millones de dólares), dejando valuada la operación de Buenos Aires en PA. 289 millones (\$86 millones de dólares). Actualmente, bajo los PCGA mexicanos el crédito mercantil se reconoce gradualmente en los resultados del ejercicio bajo el método de línea recta en un período de 20 años.

La utilidad de operación después de la amortización del crédito mercantil aumentó 14.6% a Ps. 4,440 millones en el 2002 de Ps. 3,873 millones en el 2001, reflejando el efecto neto de los siguientes factores:

- un aumento de 15.5% en la utilidad de operación en los territorios mexicanos de Coca-Cola FEMSA; y
- una disminución de 66.8% en la utilidad de operación en los territorios argentinos de Coca-Cola FEMSA.

El margen de operación de Coca-Cola FEMSA aumentó 200 puntos base a 25.2% de los ingresos totales del 2002 de 23.2% de los ingresos totales del 2001.

FEMSA Comercio

Ingresos totales

Los ingresos totales de FEMSA Comercio aumentaron 18.7% en el 2002 a Ps. 12,740 millones de Ps. 10,732 millones en el 2001. Este aumento se debió principalmente a la agresiva expansión de la cadena comercial Oxxo, la cual agregó 437 nuevas tiendas (neto de cierres) durante el año. Creemos que la sólida tasa de crecimiento de la cadena Oxxo se puede atribuir principalmente a:

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

La cadena comercial Oxxo cerró el 2002 con 2,216 tiendas. Conforme crece la cadena, hemos descubierto nuevas oportunidades comerciales en localidades urbanas con alto tráfico de peatones, tales como hospitales y centros de convenciones, y estamos explotando cada vez más el formato de tiendas adjuntas a gasolineras. Las ventas mismas tiendas aumentaron 2.5% con respecto al 2001. Sin embargo, las ventas mismas tiendas en nuestros mercados del noroeste—los cuales muestran una alta concentración de poblaciones fronterizas—tuvieron dificultades en el 2002. En contraste, las ventas mismas tiendas en las regiones centro y sur del país han experimentado un crecimiento sobresaliente durante el 2002. El crecimiento en la región noroeste se vio afectado por:

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

El tráfico promedio por tiendas (en la muestra de mismas tiendas) aumentó 2.1% y la venta promedio por cliente aumentó 0.3% durante el año 2002. Consideramos que esos aumentos se deben principalmente a:

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

Utilidad Bruta

FEMSA Comercio registró una utilidad bruta de Ps. 3,373 millones en el año 2002, lo que representa un incremento de 22.4% sobre los 2,756 millones registrados en el 2001. El margen de operación aumentó 80 puntos base a 26.5% de las ventas netas, comparado con 25.7% en el 2001, dado que la mayor escala de la cadena nos ha permitido establecer alianzas estratégicas con algunos de nuestros proveedores para así reducir costos. Adicionalmente, hemos tenido mucho éxito en la ejecución de la administración por categorías y nuestra creciente

habilidad de trabajar en conjunción con nuestros proveedores para diseñar ofertas diferenciadas, esquemas de precios más detallados y promociones más efectivas, lo cual ha contribuido a la expansión del margen bruto.

Utilidad de Operación

Los gastos de operación aumentaron 18.7% a Ps. 2,791 millones en el 2002 de Ps. 2,352 millones en el 2001 y permanecieron constantes como porcentaje de los ingresos totales en 21.9% en ambos años. Los gastos de administración aumentaron sólo 5.4% a Ps. 244 millones, ya que los gastos relacionados a la expansión se mitigaron por un mayor efecto de absorción de costos administrativos fijos conforme se abrían tiendas en ciudades donde ya existía una infraestructura de administración. Los gastos de venta aumentaron 20.1% a Ps. 2,546 millones, ligeramente por encima del crecimiento en ingresos, reflejando mayores erogaciones asociadas a la infraestructura necesaria para administrar la expansión de la cadena. FEMSA Comercio registro una utilidad de operación, antes de la deducción de servicios corporativos, de Ps. 583 millones en el 2002, un incremento de 44.3% sobre los Ps. 404 millones registrados en el 2001. El margen de operación de FEMSA Comercio antes de pago de servicios corporativos aumentó 80 puntos base a 4.6% de los ingresos totales en el 2002 de 3.8% en el 2001. En el 2002, los servicios corporativos fueron de Ps. 95.7 millones, equivalentes al 0.8% de los ingresos totales, comparado a Ps. 106.3 millones, o 1.0% de los ingresos totales del 2001. El margen de operación de FEMSA Comercio, tras la deducción de los servicios corporativos, aumentó 100 puntos base a 3.8% de los ingresos totales en el 2002.

FEMSA Empaques

Ingresos Totales

Los ingresos totales de FEMSA Empaques aumentaron 0.3% a Ps. 6,599 millones en el 2002 de Ps. 6,577 millones en el 2001, lo cual se atribuye principalmente a un alza en la demanda de lata de bebidas y botella de vidrio en conjunción con el efecto favorable de la devaluación del peso sobre nuestros ingresos en dólares en la segunda mitad del año. Estos incrementos compensaron la débil demanda que observaron nuestros productos de empaque durante los primeros seis meses del 2002. En el año completo, la capacidad instalada promedio de nuestras principales líneas de negocio estuvo cercana a su plena utilización.

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

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

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

Los ingresos por exportación aumentaron 12.2% a Ps. 720 millones y representaron el 10.9% de las ventas netas en el 2002. En términos de dólares, los ingresos por exportación aumentaron 12.4% a \$71.7 millones de

dólares. Las ventas intercompañía representaron el 58.3% de los ingresos totales de FEMSA Empaques en el 2002, lo que se compara con 56.4% en el año pasado. Estas ventas intercompañía se eliminan en nuestro estado de resultados consolidado.

Utilidad bruta

El costo de ventas de FEMSA Empaques disminuyó 1.2% a Ps. 4,994 millones en el 2002 de Ps. 5,057 millones en el 2001, principalmente debido a los siguientes factores:

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

La utilidad bruta aumentó 5.6% a Ps. 1,605 millones en el 2002 de Ps. 1,520 millones en el 2001, resultando en una expansión del margen bruto de 130 puntos base a 24.4% de las ventas netas en el 2002, comparado a 23.1% en el 2001. La mejora en el margen bruto se relaciona estrechamente a las fluctuaciones en el tipo de cambio: conforme se depreciaba el peso contra el dólar en la segunda mitad del año, el ingreso denominado en dólares obtenido por la venta de productos metálicos aumentaba en mayor proporción que los costos, los cuales tienen una porción significativa denominada en pesos. FEMSA Empaques está recobrando gradualmente su nivel de margen bruto histórico, el cual ha llegado a ser de 24.4% en los últimos cinco años, mediante la implementación de prácticas de alta productividad en sus plantas productivas, tales como la reducción de personal obrero y supervisores y la aplicación de sistemas ERP.

Utilidad de operación

Los gastos de operación aumentaron 6.5% a Ps. 600 millones en el 2002 de Ps. 564 millones en el 2001, e incrementaron sólo 50 puntos base como porcentaje de los ingresos totales a 9.1% en el 2002. Para el año 2002, FEMSA Empaques registró incrementos paralelos en los gastos de ventas y gastos de administración de 7.0% y 5.5%, respectivamente. El incremento en gastos de venta se relaciona principalmente a mayores costos de flete. El incremento en los gastos de administración se atribuye principalmente a los costos no recurrentes de implementación del sistema ERP en Famosa.

La utilidad de operación antes de la deducción de los servicios corporativos aumentó 5.0% a Ps. 1,005 millones en el 2002 de Ps. 957 millones registrados en el 2001, principalmente derivado del crecimiento en la utilidad bruta. FEMSA Empaques registró un margen de operación antes de pago de servicios corporativos de 15.2% en el 2002, comparado al margen de 14.5% registrado en el 2001. En el 2002, los servicios corporativos fueron de Ps. 99 millones, equivalentes al 1.5% de los ingresos totales, comparado a Ps. 101 millones, también 1.5% de los ingresos totales del 2001. El margen de operación de FEMSA Comercio, tras la deducción de los servicios corporativos, fue 13.7% en el 2002 comparado a 13.0% en el 2001. El margen operativo fue significativamente afectado en el primer trimestre del 2002, en un ambiente de considerable fortaleza del peso, pero registró niveles record en los trimestres segundo y tercero, conforme el peso se depreciaba.

FEMSA Logística

En el año 2002 FEMSA Logística registró ingresos totales de Ps. 1,458 millones, una disminución de 5.4% comparado a los Ps. 1,540 millones registrados en el 2001, y generó Ps. 209 millones en utilidad bruta y Ps. 119 millones en utilidad de operación (excluyendo los gastos operativos relacionados a los proyectos de e-commerce). Al 31 de diciembre del 2002, Logística ofrecía servicios principalmente a las compañías afiliadas, por lo cual aproximadamente el 83% de los ingresos de Logística se eliminan de nuestros estados financieros consolidados. FEMSA Cerveza, Coca-Cola FEMSA y FEMSA Empaques representaron aproximadamente el 56%, 15% y 12% de los ingresos de Logística, respectivamente, en el 2002.

A partir del 1° de enero del 2003, nuestra subsidiaria Logística CCM (en la cual participamos con un 70%), la cual se consolidaban los resultados de Logística, se fusionó con FEMSA Cerveza. Consulte el Capítulo 2. “Información Sobre la Compañía—Logística”.

FEMSA Consolidado – Utilidad Neta

Nuestra utilidad neta consolidada disminuyó 7.4% a Ps. 4,613 millones en el 2002, de los Ps. 4,980 millones registrados en el 2001. Esta disminución resultó del efecto neto de los siguientes factores:

- un aumento de 11.2% en la utilidad de operación consolidada;
- el ajuste de una porción de nuestro crédito mercantil relacionado a la adquisición de Coca-Cola FEMSA Buenos Aires;
- un incremento significativo en el costo integral de financiamiento, principalmente relacionado con la devaluación del peso contra el dólar durante la segunda mitad del año; y
- una mayor provisión de impuestos.

Crédito Mercantil

Tomando en cuenta la incertidumbre que predomina por la recesión económica en Argentina, decidimos adoptar una postura más conservadora en la valuación del crédito mercantil relacionado a nuestra inversión en ese país. Por consiguiente, en el tercer trimestre pasamos a otros gastos la cantidad de 139 millones de pesos argentinos (402 millones de pesos) relacionados a la compra de los territorios de Coca-Cola FEMSA Buenos Aires. Simultáneamente, hemos decidido dejar de utilizar nuestra inversión en esta franquicia como cobertura cambiaria para los pasivos denominados en dólares asumidos para esta adquisición en vista de la volatilidad del peso argentino frente al dólar, lo cual tuvo un efecto en el costo integral de financiamiento para el 2002 en los cálculos de fluctuación cambiaria y resultado por posición monetaria. Estos ajustes no implican movimientos de efectivo.

Costo Integral de Financiamiento

En los doce meses terminados el 31 de diciembre del 2002, registramos un costo integral de financiamiento de Ps. 396 millones, comparado con un costo integral de financiamiento de Ps. 282 millones en el 2001. En el 2002, los gastos financieros consolidados disminuyeron 2.5% a Ps. 460 millones comparados a Ps. 472 millones registrados en el 2001. Los gastos financieros consolidados disminuyeron 4.4% a Ps. 906 millones comparado al 2001, principalmente debido a menores tasas de interés reales aplicables a nuestros pasivos, no obstante que nuestros pasivos brutos aumentaron 3.4% en promedio en el 2002 y la porción dolarizada se afectó por la devaluación del peso contra el dólar ocurrida durante la segunda mitad del año. Este fenómeno se compensó parcialmente por la reducción en el ingreso financiero consolidado, el cual disminuyó 6.3% a Ps. 446 millones reflejando el efecto neto de menores tasas de interés aplicables a nuestras inversiones comparado con el 2001 y una mayor posición en caja denominada en pesos. Al 31 de diciembre del 2002 nuestro costo promedio ponderado de deuda era de 6.9%, aproximadamente 90 puntos base menos que el costo promedio ponderado de deuda un año antes.

En el año 2002 registramos una pérdida cambiaria de Ps. 325 millones, comparada con una ganancia cambiaria de Ps. 230 millones en el año 2001, reflejando principalmente:

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

La ganancia por posición monetaria en el año 2002 ascendió a Ps. 389 millones, comparada con una pérdida de Ps. 40 millones en el 2001. Esta ganancia fue generada principalmente como resultado de la tasa de

inflación acumulada en Argentina sobre el pasivo contratado para la adquisición de Coca-Cola FEMSA Buenos Aires. La inflación en Argentina durante el 2002 ha sido de 41.2%. Es importante notar que el ajuste al crédito mercantil de Argentina, como se menciona arriba, tuvo un impacto en las cuentas de fluctuación cambiaria y resultado por posición monetaria.

Otros Gastos

Los otros gastos consolidados en el año 2002 sumaron Ps. 858 millones, principalmente por concepto del ajuste previamente mencionado sobre una porción del crédito mercantil relacionado a nuestra inversión en Argentina que se cargó en el tercer trimestre, además de indemnizaciones y bajas de activos fijos.

Impuestos

Nuestra utilidad consolidada antes de impuestos sobre la renta, impuestos sobre activos y participación de las utilidades a los trabajadores (“impuestos”) aumentó 3.6% a Ps. 8,237 millones en el 2002 de Ps. 7,954 millones en el 2001, principalmente una mayor pérdida registrada en el costo integral de financiamiento. Reconocimos impuestos por Ps. 3,624 millones en el 2002, un incremento de 23.1% sobre los Ps. 2,945 millones del 2001. Este incremento es principalmente consecuencia de un aumento de 19.6% en nuestro impuesto sobre la renta, producto de un beneficio fiscal en impuestos diferidos realizado en el 2001 como resultado de la reducción en la tasa oficial de impuestos sobre la renta en México, el incremento en gastos no-deducibles propios del negocio y el ajuste del crédito mercantil generado por la adquisición de Coca-Cola FEMSA Buenos Aires. La tasa efectiva de impuestos combinada para el 2002 fue de 44.0%.

Utilidad Neta

La utilidad neta consolidada disminuyó 7.4% a Ps. 4,613 millones en el 2002 comparada con los Ps. 4,980 millones registrados en el 2001, lo cual combina una mejoría en la utilidad de operación consolidada, el ajuste del crédito mercantil, una mayor pérdida en el resultado integral de financiamiento y una mayor provisión por impuestos. La utilidad neta mayoritaria consolidada ascendió a Ps. 2,837 millones para el año 2002, una reducción de 16.4% comparada con los Ps. 3,393 millones registrados en el año 2001. La utilidad neta mayoritaria por Unidad FEMSA fue de 2.678 pesos en el 2002 comparada con 3.203 pesos en el año pasado.

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 6.1% ascendiendo a Ps. 50,097 millones para el año terminado el 31 de diciembre del 2001, de Ps. 47,232 millones para el año anterior. Las ventas netas consolidadas aumentaron en un 5.9% ascendiendo a Ps. 49,952 millones en el 2001, de Ps. 47,169 millones en el 2000 y representaron el 99.7% de los ingresos totales en el 2001, menos que el 99.9% 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 ambos por 4.3%, y a la adición de 297 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 3.9%. Coca-Cola FEMSA registró un crecimiento de sus ventas netas de 4.0%, 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 7.3% ascendiendo a Ps. 25,226 millones en el 2001, de 23,504 millones en el 2000, lo que significó un margen bruto consolidado de 50.5%, estable con respecto al año anterior. La estabilidad 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 5.3% ascendiendo a Ps. 16,726 millones en el 2001, de Ps. 15,878 millones en el 2000. Como porcentaje de los ingresos totales, nuestros gastos de operación consolidados disminuyeron 20 puntos base, a 33.4% 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 4.2% ascendiendo a Ps. 4,608 millones en el 2001, de 4,424 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 5.8% ascendiendo a Ps. 12,118 millones, de Ps. 11,454 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. 124 millones y Ps. 117 millones en el 2000. Nuestra utilidad de operación consolidada (después de la participación en compañías asociadas) aumentó 11.4% ascendiendo a Ps. 8,533 millones, de Ps. 7,663 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 80 puntos base ascendiendo a 17.0% de los ingresos totales consolidados, en comparación con 16.2% en el 2000.

FEMSA Cerveza

Ingresos Totales

Las ventas netas de FEMSA Cerveza aumentaron 4.3% ascendiendo a Ps. 20,551 millones en el 2001, de Ps. 19,709 millones en el 2000. Los ingresos totales de FEMSA Cerveza aumentaron 4.3% ascendiendo a Ps. 20,703 millones en el 2001 de Ps. 19,841 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 3.9% ascendiendo a Ps. 877.5, 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 el 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. 1,230 millones en el 2001, pero en términos de dólares aumentaron 7.3%, a US\$ 123 millones.

En cumplimiento con el pronunciamiento EITF No. 01-9 emitido por FASB, como se describe arriba en “—Resultados de las Operaciones para el Año Terminado el 31 de Diciembre del 2002 Comparados con los del Año Terminado el 31 de Diciembre del 2001—FEMSA Cerveza”, hemos reclasificado las cantidades de Ps. 851 millones de gastos de operación como una reducción en ventas netas para el año 2001 y Ps. 636 millones de gastos de operación como una reducción en ventas netas para el año 2000.

Utilidad Bruta

El costo de ventas de FEMSA Cerveza aumentó sólo 1.0% ascendiendo a Ps. 8,927 millones en el 2001, de Ps. 8,838 millones en el 2000 FEMSA Cerveza registró un crecimiento en la utilidad bruta del 7.0% ascendiendo a Ps. 11,776 millones en el 2001 de Ps. 11,003 millones en el 2000. En consecuencia, el margen bruto mejoró en 150 puntos base, a 57.3% 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 57.3% 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 7.5% ascendiendo a Ps. 8,069 millones en los doce meses terminados el 31 de diciembre del 2001, de Ps. 7,510 millones en el 2000, lo cual representó un 39.0% de los ingresos totales, comparado con 37.8% del año anterior.

Los gastos de administración aumentaron 11.4% ascendiendo a Ps. 2,190 millones en el 2001, de Ps. 1,966 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 6.1% ascendiendo a Ps. 5,879 millones en el 2001, de Ps. 5,544 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. 3,740 millones en el 2001. El margen de operación de FEMSA Cerveza antes de servicios administrativos aumentó ligeramente en 30 puntos base a 18.1%, comparado con el 2000. Los servicios administrativos pagados a Labatt crecieron 6.0% y llegaron ascendiendo a Ps. 413 millones, representando el 2.0% de los ingresos totales del 2001, en comparación con Ps. 390 millones del 2000. La utilidad de operación FEMSA Cerveza, después de los servicios administrativos, ascendió a Ps. 3,326 millones, un aumento de 5.9% comparado con la cifra del 2000.

Coca-Cola FEMSA

Ingresos Totales

Coca-Cola FEMSA registró ventas netas de Ps. 16,612 millones en el 2001, un aumento de 4.0% en comparación con las ventas netas de Ps. 15,968 millones en el 2000, y los ingresos totales aumentaron 4.3% ascendiendo a Ps. 16,730 millones en el 2001, de Ps. 16,035 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 74.9% en el año ascendiendo a Ps. 117 millones. Este aumento refleja un acuerdo de pago de operaciones alcanzado con 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 aquellos territorios. Coca-Cola FEMSA registró un crecimiento en volumen de 3.6% en los territorios mexicanos y una mejora en el ingreso 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 9.3% 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 0.5%, ascendiendo a Ps. 7,738 millones en el año que terminó el 31 de diciembre del 2001, de Ps. 7,773 millones en el 2000, y la utilidad bruta aumentó 8.8% ascendiendo a Ps. 8,992 millones, de Ps. 8,262 millones en el 2000. El margen bruto creció 240 puntos base, a 54.1% de las ventas netas en el 2001, de 51.7% de las ventas netas en el 2000. Las operaciones mexicanas de Coca-Cola FEMSA experimentaron una expansión del margen bruto de 220 puntos base 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 sureste de México en el 2000.

En Buenos Aires, el costo de ventas como porcentaje de las ventas netas disminuyó en 40 puntos base 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 1.1% ascendiendo a Ps. 5,018 millones, frente a Ps. 5,074 millones en el 2000. Como porcentaje de los ingresos totales, los gastos de operación disminuyeron 160 puntos base a 30.0% en el 2001, comparados con 31.6% en el 2000. Este abatimiento del costo provino de una caída de 1.3% de los gastos de administración (excluida la amortización del crédito mercantil) ascendiendo a Ps. 1,287 millones en el 2001, y de 1.0% en gastos de venta ascendiendo a Ps. 3,731 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 150 puntos base 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 170 puntos base 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 25.7% ascendiendo a Ps. 3,873 millones en el 2001, frente a Ps. 3,080 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. 101 millones en el 2001, una disminución de 7.0% comparada con el 2000. El margen de operación de Coca-Cola FEMSA aumentó 400 puntos base, a 23.2% de los ingresos totales del 2001, de 19.2% de los ingresos totales en el 2000.

FEMSA Comercio

Ingresos Totales

Las ventas netas de FEMSA Comercio aumentaron 19.8% en los doce meses terminados el 31 de diciembre del 2001, ascendiendo a Ps. 10,731 millones, de Ps. 8,956 millones en el 2000, superando los mil millones de dólares de venta anual. Los ingresos totales también incrementaron 19.8% ascendiendo a Ps. 10,732 millones en el 2001 de Ps. 8,957 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 (incluyendo la integración de 17 tiendas Amoxxo a la cadena) 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 aumentaron en 4.5% en el 2001, una significativa reducción respecto a la tasa de crecimiento observada durante los tres años anteriores, lo que subraya los retos encontrados en los mercados del norte y la debilidad general de la economía.

El tráfico mensual promedio por tienda aumentó 2.6% y la venta promedio por cliente aumentó 1.9% durante el año 2001, lo cual se logró a pesar de 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. 2,755 millones en los doce meses terminados el 31 de diciembre del 2001, un aumento de 19.7% en comparación con los Ps. 2,302 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. 2,352 millones, en comparación con los Ps. 1,931 millones del 2000, 30 puntos base 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. 404 millones en el 2001, 8.9% superior con respecto a Ps. 371 millones del 2000. Sin embargo, la utilidad de operación de FEMSA Comercio mejoró 33.9%, excluyendo 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 30 puntos base a 3.8% de los ingresos totales en el 2001, en comparación con 4.1% en el 2000. En el 2001, los servicios administrativos ascendieron a Ps. 106 millones, 1.0% de los ingresos totales, comparados con Ps. 66 millones o 0.7% de los ingresos totales en el 2000. El margen de operación de FEMSA Comercio después de los servicios administrativos, disminuyó 60 puntos base, a 2.8% de los ingresos totales en el 2001, frente a 3.4% de los ingresos totales en el 2000.

FEMSA Empaques

Ingresos Totales

FEMSA Empaques presentó una caída de 5.1% de sus ventas netas, ascendiendo a Ps. 6,569 millones en el 2001, de Ps. 6,919 millones en el año anterior. Los ingresos totales también disminuyeron 5.1% ascendiendo a Ps. 6,577 millones en el 2001 de Ps. 6,929 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. 642 millones y representaron 9.8% de las ventas netas en el 2001, comparados con los Ps. 722 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. Las ventas intercompañía se eliminan a nivel consolidado.

Utilidad Bruta

El costo de ventas de FEMSA Empaques disminuyó 3.2% ascendiendo a Ps. 5,057 millones en el 2001, en comparación con Ps. 5,221 millones en el 2000. La utilidad bruta disminuyó 11.0% ascendiendo a Ps. 1,520 millones en el 2001, en comparación con Ps. 1,708 millones en el 2000, y el margen bruto disminuyó 160 puntos base, 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. 564 millones en el 2001, en comparación con los Ps. 596 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. 957 millones en el 2001, comparados con Ps. 1,112 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 150 puntos base. En el 2001, los servicios administrativos fueron de Ps. 101 millones, 1.5% de los ingresos totales, en comparación con los Ps. 103 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 160 puntos base. 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. 1,532 millones, una caída de 1.1% con respecto a los Ps. 1,549 millones del 2000. Los ingresos totales disminuyeron 0.5% ascendiendo a Ps. 1,540 millones en el 2001 de Ps. 1,549 millones en el 2000. Logística generó Ps. 211 millones de utilidad bruta y Ps. 99 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 30.1%, de Ps. 3,827 millones en el 2000 ascendiendo a Ps. 4,980 millones en el 2001. El aumento de la utilidad neta es resultado de:

- un aumento de 11.4% en la utilidad de operación consolidada, y
- una caída de 82.0% 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. 282 millones, significativamente inferior a los Ps. 1,571 millones que habíamos tenido en el 2000. En el mismo período, 2001, los gastos financieros netos consolidados disminuyeron 34.4% ascendiendo a Ps. 472 millones, en comparación con los Ps. 719 millones del 2000. La caída del gasto financiero neto es atribuible principalmente a la

disminución de 18.3% de nuestros gastos financieros, de Ps. 1,160 millones en el 2000 ascendiendo a Ps. 948 millones en el 2001, lo cual a su vez refleja:

- una reducción de 100 puntos base 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 7.9%, de Ps. 441 millones en el 2000 ascendiendo a Ps. 476 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 7.8%, 100 puntos base menos que el costo promedio ponderado al 31 de diciembre del 2000.

Tuvimos una ganancia cambiaria de Ps. 230 millones, comparada con una pérdida cambiaria de Ps. 1,121 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. 69 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. 40 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. 297 millones, comparados con otros productos consolidados de Ps. 243 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 25.6% ascendiendo a Ps. 7,954 millones en el 2001, en comparación con Ps. 6,335 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. 2,945 millones en el 2001, un aumento de 17.4% con respecto a los Ps. 2,508 millones del año anterior. De esos Ps. 2,945 millones, Ps. 2,765 millones son impuesto sobre la renta, Ps. 292 millones son gasto por la participación de los trabajadores en las utilidades y Ps. 112 millones son ganancia por impuesto sobre la renta diferido. Nuestra tasa efectiva combinada para todo el año 2001 fue de 37.0%, más baja que la tasa efectiva combinada de 39.6% del año 2000 como resultado de una reducción en la tasa oficial de impuestos sobre la renta en México.

Utilidad Neta

Nuestra utilidad neta consolidada creció 30.1%, llegando ascendiendo a Ps. 4,980 millones en los doce meses del 2001, comparado con los Ps. 3,827 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. 3,393 millones en el 2001, un

aumento de 23.5% comparado con los Ps. 2,748 millones del 2000. La utilidad neta mayoritaria por Unidad de FEMSA llegó a Ps. 3.203, comparado con Ps. 2.589 del año anterior, un aumento de 23.7%.

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 2002, el 88.5% de nuestra deuda consolidada estaba registrada 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 ha sido por lo regular el efectivo generado de las operaciones. Tradicionalmente, hemos tenido la capacidad de depender del efectivo generado de las operaciones por el hecho de que la gran mayoría de nuestras ventas se registran contra pago en efectivo o crédito de corto plazo, y la Cadena Comercial Oxxo es capaz de financiar una porción importante de su inventario inicial y normal mediante crédito de proveedores. Nuestro efectivo ha sido utilizado por lo regular principalmente en programas de inversión en capital, servicio de deuda y pago de dividendos.

Usos de los Recursos Para los años terminados el 31 de diciembre de (En millones de pesos constantes)

	2002	2001	2000
Recursos netos generados en la operación.....	Ps. 9,182	Ps. 9,390	Ps. 7,984
Inversiones de capital ⁽¹⁾	(5,540)	(5,314)	(4,571)
Préstamos bancarios, créditos e interés por pagar	5,482	(508)	(620)
Dividendos pagados.....	(1,140)	(632)	(720)

⁽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 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, por ejemplo la compra por parte de Coca-Cola FEMSA de Coca-Cola Buenos Aires en 1994 y la de Panamco recientemente, además de inversiones en capital y otros requerimientos de capital que no pudieran ser financiados mediante el efectivo generado en las operaciones, a través de deuda de largo plazo.

El servicio de la deuda incurrida por Coca-Cola FEMSA en relación a la adquisición de Panamco requerirá de un monto significativo de los recursos netos generados por las operaciones de Coca-Cola FEMSA, y podría disminuir el monto disponible para la inversión en su negocio, el cumplimiento de otras obligaciones o la obtención

de financiamiento a términos satisfactorios. Adicionalmente, los términos de la deuda de Coca-Cola FEMSA podrían restringirla de el acceso a préstamos adicionales. Consulte “—La Adquisición de Panamco”.

Creemos que nuestras fuentes de liquidez al 31 de diciembre del 2002 eran adecuadas para la conducción de negocios de nuestras compañías subtenedoras y que tendremos fondos suficientes para cubrir las erogaciones esperadas en el 2003.

Obligaciones Contractuales

La siguiente tabla establece nuestras obligaciones contractuales al 31 de diciembre del 2002.

Año	Obligaciones Contractuales Al 31 de diciembre del 2002 <i>Cifras en millones</i>					
	Deuda Largo Plazo		Arrendamientos Operativos		Otras Obligaciones Contractuales	
	Pesos		Pesos	Dólares	Pesos	Dólares
2003	Ps. 180	\$ 859	Ps. 236	\$ 26	—	\$ 16
2004	180	3,527	213	22	—	1
2005	680	1,297	200	16	—	1
2006	910	3,428	187	8	—	1
2007	1,250	1,200	173	4	—	—
2008	—	19	159	—	—	—
2009 en adelante	—	43	968	—	—	—

Al 31 de diciembre del 2002, la deuda total de la Compañía ascendía a 13,806 millones de pesos, de los cuales 4,003 millones de pesos vencían dentro de un año y 10,679 millones de pesos vencen a largo plazo. Al 31 de diciembre del 2002, el costo de deuda consolidado, incluyendo el de nuestras compañías subtenedoras, era de aproximadamente el 6.9%, comparado con el 7.8% registrado en el 2002. La disminución en el costo de la deuda refleja la disminución en la tasa LIBOR (London interbank offered rate, una tasa de referencia usada en los préstamos en Eurodólares). Al 31 de diciembre del 2002, el 69.6% de nuestra deuda consolidada estaba denominada en dólares.

La siguiente tabla muestra la distribución de la deuda entre las compañías:

**Perfil de Deuda de las Compañías Subtenedoras
Al 31 de diciembre del 2002**

Deudor	Deuda a corto	Deuda a largo	Deuda Total	Costo Promedio	
	plazo ⁽¹⁾	plazo ⁽²⁾		Pesos	Dólares
	<i>(en millones de pesos)</i>				
FEMSA Holding (denominada en pesos).....	959	—	959	9.4%	
FEMSA Holding (denominada en dólares).....	628	—	628		2.2%
FEMSA Cerveza (denominada en pesos).....	41	3,200	3,200	8.5%	
FEMSA Cerveza (denominada en dólares).....		2,684	2,684		7.5%
Coca-Cola FEMSA ⁽³⁾	—	3,179	3,179	—	9.1%
FEMSA Comercio ⁽⁴⁾	471	837	1,308	—	2.7%
FEMSA Empaques ⁽⁴⁾	1,028	703	1,731	—	2.9%
FEMSA Logística.....	—	76	76	—	4.6%
Total.....	3,127	10,679	13,806	8.7%	6.2%

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

(2) Incluye la porción actual de 876 millones de pesos de deuda a largo plazo.

(3) Coca-Cola FEMSA asumió un monto de deuda significativo en relación a la compra de Panamco en Mayo del 2003, detallada en “—Deuda Asumida en Relación a la Adquisición de Panamco”.

(4) 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 2002, la deuda total de FEMSA Cerveza ascendía a 5,925 millones de pesos, la cual incluía 41 millones de pesos en préstamos de capital de trabajo y de contratación a corto plazo, en tres préstamos diferentes. Al 31 de diciembre del 2002, FEMSA Cerveza poseía aproximadamente 5,884 millones de pesos de deuda a largo plazo que incluían 272 millones de pesos de préstamo revolvente a mediano plazo, 3,625 millones de pesos en préstamos para el financiamiento de equipos, y 1,987 millones de pesos en una colocación privada en pagarés garantizados, de la cual 418 millones de pesos vencen en febrero de 2003 y 1,569 millones de pesos vencen en octubre del 2004. Al 31 de diciembre del 2002, FEMSA Cerveza poseía líneas de crédito aprobadas en dólares que totalizan alrededor de 2,876 millones de pesos, de los cuales 2,835 millones estaban disponibles en esa fecha. El costo de deuda promedio de FEMSA Cerveza al 31 de diciembre del 2002 era de 8.5% en pesos y 7.5% en dólares, principalmente debido al peso relativo de un nuevo préstamo en pesos con tasa de 8.8% y al incremento en la tasa de los Cetes.
- 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. Coca-Cola FEMSA asumió un monto de deuda significativo en relación a la compra de Panamco en Mayo del 2003, detallada en “—Deuda Asumida en Relación a la Adquisición de Panamco”. Al 31 de diciembre del 2002, la deuda total de Coca-Cola FEMSA ascendía a 3,179 millones de pesos a largo plazo. Esta deuda se remite principalmente a:

- 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 1,046 millones de pesos en una colocación privada a diez años en 1994; y
- Un Bono Yankee (Yankee Bond) por 2,092 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, incluyendo el inventario y la cesión de ciertos contratos comerciales.

Al 31 de diciembre del 2002, Coca-Cola FEMSA poseía líneas de crédito en dólares aprobadas por alrededor de 3,220 millones de pesos, que se hallaban completamente disponibles a esa fecha. El costo promedio de deuda de Coca-Cola FEMSA era del 9.1% en dólares al 31 de diciembre del 2002 y del 2001.

- FEMSA Comercio: Al 31 de diciembre del 2002, la deuda total de FEMSA Comercio era de 1,308 millones de pesos, el cual consistía en un préstamo sindicado en dólares por 837 millones de pesos a largo plazo que vence en Agosto del 2006, y deuda de corto plazo en dólares por 471 millones de pesos que vence durante el 2003. Al 31 de diciembre del 2002, FEMSA Comercio tenía líneas de crédito en dólares aprobadas por un total de 601 millones de pesos, de los cuales 131 millones estaban disponibles en esa fecha. El costo promedio de la deuda de FEMSA Comercio era de 2.7% en dólares al 31 de diciembre del 2002, en comparación con 4.8% al 31 de diciembre del 2001.
- FEMSA Empaques: Al 31 de diciembre del 2002, la deuda total de FEMSA Empaques era de 1,731 millones de pesos, de los cuales 1,028 millones de pesos consisten en préstamos comerciales y capital en trabajo a corto plazo y los 703 millones de pesos restantes corresponden a la deuda a largo plazo. Al 31 de diciembre del 2002, las obligaciones a largo plazo de FEMSA Empaques ascendían a 75 millones de pesos conformada por acuerdos de créditos a largo plazo asumidos para el financiamiento de equipos y/o programas de financiamiento de exportaciones auspiciados por los gobiernos de los países de origen de dichos equipos y 628 millones de pesos de un préstamo sindicado con vencimiento en diciembre del 2005. Al 31 de diciembre del 2002, FEMSA Empaques poseía líneas de crédito aprobadas en dólares por un total de 1,349 millones de pesos, de los cuales 324 millones se hallaban disponibles a esa fecha. El costo promedio de la deuda de FEMSA Empaques era del 2.9% al 31 de diciembre del 2002 comparado con 5.7% al 31 de diciembre del 2001.
- FEMSA Logística. Al 31 de diciembre del 2002, FEMSA Logística tenía obligaciones totales por un valor de 76 millones de pesos en la forma de un préstamo hipotecario con vencimientos en mayo 2006 y noviembre 2007. El costo de la deuda de FEMSA Logística era del 4.6% al 31 de diciembre del 2002, comparado a 6.8% al 31 de diciembre del 2001.

Deuda Asumida en Relación a la Adquisición de Panamco

Coca-Cola FEMSA ha asumido deuda nueva en el 2003 por un monto aproximado de 1,978 millones de dólares, en relación a la adquisición de Panamco. El paquete de deuda se subdivide de la siguiente forma:

- Préstamos puente por las cantidades de 1,006.2 millones de pesos y 739 millones de dólares, ambos con vencimiento al 28 de abril del 2004;
- Préstamos bancarios por las cantidades de 2,741.3 millones de pesos (con vencimiento en cinco años, con pagos semianuales a partir de 30 meses), 286.5 millones de dólares (con vencimiento en tres años) y 208.5 millones de dólares (con vencimiento en cinco años, con pagos semianuales a partir de 30 meses); y

- Emisión de Certificados Bursátiles por las cantidades de 2,000 millones de pesos (con vencimiento en cuatro años), 1,250 millones de pesos (con vencimiento en cinco años) y 1,000 millones de pesos (con vencimiento en siete años).

Coca-Cola FEMSA también asumió aproximadamente 512 millones de dólares de la deuda propia de Panamco, la cual está denominada en dólares, pesos y pesos colombianos. Los préstamos puente, y en menor medida los préstamos bancarios y los certificados bursátiles, contienen restricciones sobre el comportamiento de nuestro negocio. Específicamente, los préstamos puente restringen significativamente la capacidad de Coca-Cola FEMSA y sus subsidiarias para asumir deuda adicional, la realización de inversiones y adquisiciones, la venta de activos o el desarrollo de ciertas transacciones fundamentales, y requieren que Coca-Cola FEMSA mantenga ciertas razones financieras. Aunque Coca-Cola FEMSA pagó una porción significativa de la deuda de Panamco y sus subsidiarias, éstas continúan teniendo otras deudas.

Coberturas

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

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.

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

Valor de Mercado de los Contratos a Fin de Año				
Al 31 de diciembre del 2002				
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

Inversiones de Capital

En los últimos cuatro años, hemos desarrollado importantes programas de inversión que han sido en gran parte financiados con el efectivo proveniente de las operaciones. Los principales componentes de nuestros programas de inversión son: equipo, inversiones en el mercado y expansión de la capacidad productiva y de la red de distribución en 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 2003

Nuestro presupuesto de inversión para el 2003 asciende aproximadamente a 11,100 millones de pesos. El siguiente análisis se basa en los presupuestos del año 2003 preparados por cada una de nuestras compañías subtenedoras. El presupuesto de inversión para el 2003 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 2003 se estima en aproximadamente 4,900 millones de pesos. FEMSA Cerveza espera destinar parte de este presupuesto a inversiones en sus plantas de

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

El presupuesto de inversión de Coca-Cola FEMSA para el 2003 se estima en aproximadamente 3,700 millones de pesos. Coca-Cola FEMSA espera destinar una porción de este presupuesto a la integración de las operaciones en relación a los activos adquiridos como resultado de la adquisición de Panamco. Esta integración incluye la estandarización de sus sistemas de información e inversiones en las plantas productivas y centros de distribución. Adicionalmente, se espera que partes de este presupuesto sean destinadas a inversiones en botellas retornables y cajas e inversiones en el desarrollo del mercado, tales como la colocación de equipo de refrigeración.

Coca-Cola FEMSA estima que aproximadamente el 80% de su presupuesto de inversión para el 2003 serán hechas en los territorios mexicanos. 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 2003. 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. La capacidad de Coca-Cola FEMSA para asumir más deuda es limitada.

El presupuesto de inversión de FEMSA Comercio para el año 2003 se estima en aproximadamente 1,900 millones de pesos. El presupuesto para el año 2003 se destinará a la apertura de nuevas tiendas Oxxo, y en menor medida a la apertura de tiendas Bara y la remodelación de algunas tiendas Oxxo existentes. Adicionalmente, se tienen planeadas inversiones para los sistemas de informática de FEMSA Comercio y para el sistema de ERP.

El presupuesto de inversión de FEMSA Empaques para el año 2003 se estima en aproximadamente 650 millones de pesos, divididos entre sus diversas líneas de producción.

Plan para la Venta de Ciertos Activos Fijos

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

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

<i>En Millones de Pesos</i>	Al 31 de diciembre de	
	2002	2001
FEMSA Cerveza.....	Ps. 393	Ps. 303
Coca-Cola FEMSA.....	—	26
FEMSA Empaques	39	33
FEMSA.....	328	352
Total.....	Ps. 760	Ps. 714

Control Interno

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

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

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

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

Estimaciones y Políticas Contables Críticas

La preparación de los Estados Financieros Consolidados requiere que la Administración de la Compañía efectúe ciertas estimaciones que afectan los valores de los activos y pasivos reportados y la revelación de activos y pasivos contingentes a la fecha del Balance y de los resultados para el año reportado. Hemos basado los juicios y estimaciones en nuestra experiencia y en otros factores que consideramos son razonables en las circunstancias actuales, y cuyos resultados son la base para emitir juicios sobre los valores de activos y pasivos reportados. Los resultados actuales pudieran diferir de estos estimados bajo distintos supuestos o condiciones. Nuestras principales políticas contables se presentan en las Notas 3 y 4 a los Estados Financieros Consolidados. De manera continua evaluamos la validez de nuestros juicios y estimaciones, y consideramos que nuestros criterios contables más importantes que implican la aplicación de juicios o estimaciones son:

Reconocimiento de Ingresos

Los ingresos son reconocidos cuando se transfiere la propiedad o cuando se presta un servicio a un cliente final. Nuestra principal fuente de ingresos es la venta de bebidas, cerveza y refrescos, así como el comercio al menudeo a través de la cadena de tiendas de conveniencia.

Consideramos que la propiedad se ha transferido cuando el producto es entregado a un distribuidor independiente y/o a un cliente final. En el caso de las operaciones de comercio, el ingreso se reconoce cuando el cliente compra en nuestras tiendas.

Reserva de cuentas incobrables

La provisión de cuentas incobrables se determina en base a la antigüedad de nuestras cuentas por cobrar. La provisión considera nuestros registros históricos y el ambiente económico bajo el cual se operan actualmente. El negocio de cerveza representa la parte más importante de la provisión de cuentas incobrables consolidada, debido al crédito otorgado a los detallistas, el cual se determina de acuerdo a ciertas prácticas de la industria. Las ventas de refrescos y de los diferentes productos en las tiendas de conveniencia se realizan generalmente en efectivo.

Botellas y cajas y provisión para rotura de botellas

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

Periódicamente comparamos el gasto por rotura de botella registrado contra el gasto por depreciación calculado, estimado con una vida útil de 4 años para botellas de vidrio retornables, 1 año para botellas de plástico retornables y 4 años para las cajas de plástico retornables. Estas vidas útiles han sido determinadas en base a nuestra experiencia. En el 2002 el gasto por depreciación anual calculado fue similar al gasto por rotura de botellas registrado en libros. Cada vez que decidimos retirar del mercado alguna presentación, registramos en resultados la disminución en valor, generándose un incremento en el gasto por rotura.

Propiedades, planta y equipo

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

En la nota 4 g) de los Estados Financieros Consolidados se describe la metodología utilizada para actualizar el valor de los activos de procedencia extranjera, el cual implica la actualización mediante la aplicación de la tasa de inflación y el tipo de cambio del país de origen bajo PCGA mexicanos. Consideramos que este método presenta más

razonablemente el valor de los activos, en comparación a la actualización mediante la aplicación de los factores derivados del INPC.

Coca-Cola FEMSA se encuentra realizando avalúos sobre los activos adquiridos en relación a la Adquisición de Panamco, con el objetivo de presentar sus valores de acuerdo a los PCGA Mexicanos. Coca-Cola FEMSA está considerando realizar inversiones adicionales para mejorar y modernizar ciertos componentes de la planta productiva y el equipo de Panamco, así como la baja o cierre de otros.

Valuación de crédito mercantil y activos de larga duración

Como se describe en la Nota 4 i) de los Estados Financieros Consolidados, el crédito mercantil representa la diferencia entre el precio pagado y el valor en libros (que sustancialmente es similar al valor de mercado, una vez reconocida la actualización por inflación de acuerdo a los PCGA mexicanos) del capital contable o activo neto adquirido. Esta diferencia se amortiza por un periodo de 20 años y se registra en la moneda que se realizó originalmente la inversión, ya que tal inversión habrá de ser recuperada en esa moneda. La actualización se determina aplicando la tasa de inflación del país de origen y posteriormente se convierte a pesos mexicanos al tipo de cambio de cierre de año.

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

Dada la incertidumbre e inestabilidad del entorno económico en Argentina, en el tercer trimestre del 2002 decidimos registrar un cargo por 401.8 millones de pesos (PA 129.5 millones) por el ajuste del crédito mercantil generado por la adquisición de los territorios atendidos por nuestra subsidiaria Coca-Cola FEMSA de Buenos Aires. Dada la actual situación económica en Argentina, consideramos que el valor neto del activo (PA 288.6 millones) de nuestra subsidiaria extranjera está adecuadamente valuado, y aunque no podemos ofrecer garantía, no esperamos realizar ajustes subsecuentes a este activo. Exceptuando la baja registrada en el tercer trimestre del 2002, nuestras evaluaciones a través del año y hasta la fecha de este reporte no han conducido a algún otro ajuste significativo al crédito mercantil u otros activos de larga vida. Bajo los PCGA Mexicanos, el valor restante del crédito mercantil seguirá siendo amortizado en el estado de resultados del 2003. Cambios en la situación económica o política de Argentina o en nuestro negocio, sin embargo, podrían obligarnos a cambiar nuestro punto de vista actual. El crédito mercantil consolidado relacionado a la franquicia de Argentina al 31 de diciembre del 2002 era de PA 49.0 millones.

Bajo U.S. GAAP a partir del año 2002 el SFAS No. 142, "Crédito mercantil y otros activos intangibles", requiere que el crédito mercantil no sea sujeto a amortización, sino que se realice un ajuste inicial en el 2002 y que sigamos ejecutando revisiones anuales de su valor de acuerdo a ciertos criterios, a menos que ocurra algún evento o cambio de circunstancias que hicieran más factible que la unidad reportada reduzca su valor de mercado (fair value) por debajo de su valor en libros, en cuyo caso se evaluaría su ajuste o deterioro. La revisión inicial nos indica que el crédito mercantil no requiere un cargo por deterioro de su valor al inicio del 2003.

No hemos concluido nuestra valuación de los activos y pasivos de Panamco, sin embargo esperamos que el excedente del precio pagado sobre el *fair value* de los activos tangibles y pasivos de Panamco será registrado principalmente como activos intangibles de vida indefinida, representados por los derechos de las franquicias de Coca-Cola FEMSA de acuerdo a sus contratos de embotellador. A partir de enero del 2003, y al igual que en US GAAP, los activos intangibles de vida indefinida no serán sujetos a amortización bajo los PCGA Mexicanos, pero serán sujetos a revisiones anuales de deterioro. No podemos asegurar que nuestra expectativa inicial no sufra cambios como resultado de información nueva o eventos subsecuentes.

Otros Activos

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

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

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

Impuesto sobre la renta

Hemos reconocido saldos de activos y pasivos por impuestos diferidos, de acuerdo a las diferencias entre los valores contables y los valores fiscales de activos y pasivos. Periódicamente revisamos los saldos de activos por impuestos diferidos para evaluar su capacidad de recuperación y si fuera necesario reconocer un ajuste en base en la utilidad fiscal histórica, la utilidad fiscal esperada y las expectativas de reversión de las diferencias temporales. Si nuestros estimados y supuestos cambian en el futuro, posiblemente se requeriría ajustar el saldo de activos por impuestos diferidos, resultando un incremento en el impuesto sobre la renta del estado de resultados.

A partir del 2003, la tasa de impuestos oficial se reducirá en un punto porcentual por año hasta llegar al 32% en el año 2005. De acuerdo con esta reducción en la tasa de impuestos, en diciembre del 2001 decidimos reconocer bajo los PCGA mexicanos una reducción en los pasivos por impuestos diferidos y en el impuesto sobre la renta de ese año por Ps. 238 millones, de acuerdo con las fechas esperadas de reversión de las diferencias temporales. La depreciación de activos fijos representa la diferencia mas importante que se revertirá en los próximos años a una tasa menor. Bajo U.S. GAAP el cambio en la tasa de impuestos no debe de ser considerada hasta la fecha de la promulgación de la Ley, que es el 1 de enero del 2002.

Obligaciones laborales

Las obligaciones laborales comprenden el plan de pensiones, prima de antigüedad y servicios médicos posteriores al retiro. El gasto por pensiones y otros beneficios de jubilación depende la estimación de ciertos supuestos utilizados por los actuarios al calcular las obligaciones. Nosotros evaluamos los supuestos por lo menos una vez al año. Estos supuestos se describen en la Nota 14 de los Estados Financieros Consolidados e incluyen la tasa de descuento, la tasa de retorno de largo plazo de los activos del plan, las tasas de crecimiento de los sueldos, y otros ciertos factores relacionados a los empleados, tales como rotación, edad de retiro y mortandad. De acuerdo con PCGA mexicanos, los resultados reales que difieran de los supuestos se calculan y se amortizan en periodos futuros y por lo tanto, generalmente afectan nuestro gasto y la obligación en periodos futuros. Si bien consideramos que nuestros supuestos son adecuados, cambios significativos respecto a nuestra experiencia o cambios significativos en nuestros supuestos podrían afectar materialmente el saldo de obligaciones de laborales y los cargos a resultados en el futuro. La siguiente tabla es un resumen de los tres supuestos clave utilizados para determinar el gasto de pensión para el 2003 con un análisis de sensibilidad sobre el impacto en el gasto de pensión por un cambio de 1% en cada tasa supuesta.

Supuesto	Tasa Real 2003	Impacto por cambio de 1% (millones de pesos) ⁽¹⁾⁽²⁾
Tasa de descuento	6.0%	+ Ps. 2,240 - Ps. 2,799
Tasa de crec. de la nómina	2.0%	+ Ps. 2,658 - Ps. 2,338
Retorno sobre activos de Largo Plazo	6.0%	+ Ps. 2,240 - Ps. 2,799

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

(2) “+” indica un aumento de 1%; “-” indica una disminución de 1%.

Nuevos Pronunciamientos Contables

En los PCGA en México:

Boletín B-5, “Información Financiera por Segmentos” (“Boletín B-5”): En abril del 2003, entró en vigor el Boletín B-5, emitido por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (“IMCP”) dejando sin efecto las disposiciones contenidas en la Norma Internacional de Contabilidad (“NIC”) No. 14, “Segment Reporting” (Información financiera por Segmentos), la cual se utilizaba por supletoriedad en base a lo dispuesto en el Boletín A-8, “Aplicación Supletoria de Normas Internacionales de Contabilidad”, en lo referente a la revelación de información financiera por segmento. Las disposiciones de este nuevo boletín son sustancialmente similares a las contenidas en el NIC No. 14; sin embargo, se incorpora el enfoque gerencial, que señala como requisito mínimo para revelar información por segmentos la utilizada por la administración para la toma de decisiones. Estas nuevas disposiciones no modifican la información por segmento presentada por la Compañía anteriormente.

Boletín C-8, “Activos intangibles” (“Boletín C-8”): En enero del 2002, el IMCP emitió el nuevo Boletín C-8, cuyas disposiciones son obligatorias para los ejercicios que inicien a partir del 1 de enero de 2003. El nuevo Boletín C-8 sustituye al anterior Boletín C-8 “Intangibles” y establece que los costos de desarrollo de un proyecto se deben capitalizar si cumplen con los criterios establecidos para su reconocimiento como activos; los gastos preoperativos que se incurran a partir de la fecha en que se aplique este boletín que no cumplan con los requisitos señalados, deben registrarse como un gasto del ejercicio. El saldo no amortizado de los gastos preoperativos capitalizados conforme al Boletín C-8 anterior se amortizará con base a lo establecido en dicho boletín. Para efectos de reducir en lo posible el remanente que constituye un “crédito mercantil” en el caso de adquisiciones de negocios, se proporcionan conceptos de intangibles a identificar y cuantificar. La Compañía estima que la aplicación de este nuevo boletín, no tendrá un impacto significativo en su posición financiera ni en los resultados de operación.

Boletín C-9, “Pasivo, Provisiones, Activos y Pasivos Contingentes y Compromisos” (“Boletín C-9”): En diciembre del 2002, IMCP emitió el nuevo Boletín C-9, cuyas disposiciones son obligatorias para los ejercicios que inicien a partir del 1 de enero de 2003. El nuevo Boletín C-9 sustituye las disposiciones del anterior Boletín C-9 “Pasivo” y del Boletín C-12 “Contingencias y Compromisos” y establece mayor precisión en conceptos relativos al reconocimiento contable de pasivos, provisiones, y activos y pasivos contingentes, así como nuevas disposiciones respecto al uso del valor presente para valuar y registrar la terminación anticipada de obligaciones. La Compañía estima que la aplicación de este nuevo pronunciamiento no tendrá un impacto en su posición financiera ni en los resultados de operación.

Boletín C-12, “Instrumentos Financieros con Características de Pasivo, de Capital o de Ambos” (“Boletín C-12”): En mayo de 2003, el IMCP emitió el Boletín C-12, de aplicación obligatoria para estados financieros de períodos que inicien el 1º de enero de 2004, aunque se recomienda su aplicación anticipada. En el C-12 se reúnen las partes pertinentes de la normatividad que se encuentra en otros boletines emitidos por el IMCP, respecto a la emisión de instrumentos financieros de deuda, de capital y combinados, y se agregan las normas que se consideraron convenientes para el reconocimiento contable de estos instrumentos. En consecuencia, el C-12 indica

las diferencias básicas entre el pasivo y el capital contable, y establece las reglas para clasificar y valorar en el reconocimiento inicial, los componentes de pasivo y de capital de los instrumentos financieros combinados. El reconocimiento y valuación posterior de los componentes de pasivo y capital contable de los instrumentos financieros, queda sujeto a las normatividad previamente emitida en los boletines aplicables. La Compañía estima que la aplicación de este nuevo pronunciamiento no tendrá un impacto en su posición financiera ni en los resultados de operación.

Boletín C-15, “Deterioro en el Valor de los Activos de Larga Duración y su Disposición” (“Boletín C-15”): En marzo de 2003, el IMCP emitió el Boletín C-15, de aplicación obligatoria para estados financieros de periodos que inicien el 1° de enero de 2004, aunque se recomienda su aplicación anticipada. El C-15 establece, entre otros aspectos, nuevas reglas para el cálculo y reconocimiento de pérdidas por deterioro de estos activos y su reversión, y presenta ejemplos de indicios de la existencia de un posible deterioro en el valor de los activos de larga duración en uso, tangibles e intangibles, incluyendo el crédito mercantil. Para calcular la pérdida por deterioro, se debe determinar el valor de recuperación que ahora se define como el mayor entre el precio neto de venta de una unidad generadora de efectivo y su valor de uso, que es el valor presente de los flujos netos de efectivo futuros, utilizando una tasa apropiada de descuento. En las disposiciones anteriores a este nuevo Boletín, se utilizan flujos netos de efectivo futuros referidos al poder adquisitivo a la fecha de evaluación, sin requerir consecuentemente, que dichos flujos sean descontados. La Compañía estima que la aplicación de este nuevo pronunciamiento no tendrá un impacto en su posición financiera ni en los resultados de operación.

En los US GAAP:

SFAS No. 143, “Accounting for Asset Retirement Obligations” (Registro Contable de las Obligaciones por Retiro de Activos) (“SFAS No. 143”): En junio del 2001, el FASB aprobó el SFAS No. 143, 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 la 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 su posición financiera ni en los resultados de operación.

SFAS No. 145, “Rescission of FASB No. 4, 44 and 64, Amendment of FASB Statement No. 13, and Technical Corrections” (Derogación de los FASB No. 4, 44 y 64, Modificación del FASB No. 13 e Inclusión de Correcciones Técnicas) (“SFAS No. 145”): En abril del 2002, el FASB emitió el SFAS No. 145, el cual establece que las ganancias y pérdidas derivadas de la extinción de deuda se clasifiquen como partidas extraordinarias en todos los ejercicios presentados, siempre que reúnan los criterios de la Opinión 30 del Comité de Principios Contables (“APB”), “Reporting the Results of Operations—Discontinued Events and Extraordinary Items” (Informe de los Resultados de Operación – Eventos Discontinuos y Partidas Extraordinarias). La modificación al SFAS No. 13, “Accounting for Leases” (Tratamiento Contable de Arrendamientos), elimina una incongruencia entre la contabilidad requerida para operaciones de venta y arrendamiento posterior y la requerida para ciertas modificaciones a bienes arrendados que tienen efectos económicos similares a la operación de venta y arrendamiento posterior. Esta nueva norma entrará en vigor para los estados financieros que se emitan por los ejercicios fiscales que comiencen después del 15 de mayo del 2002 y operaciones de arrendamiento que se celebren después del 15 de mayo del 2002, cuya aplicación anticipada se recomienda. La Compañía planea adoptar esta nueva norma en el 2003. La Compañía estima que este nuevo pronunciamiento no tendrá un impacto significativo en su posición financiera ni en los resultados de operación.

SFAS No. 146, “Accounting for Costs Associated with Exit or Disposal Activities” (Tratamiento Contable de los Costos Asociados con la Terminación de Actividades o Disposición de Activos) (“SFAS No. 146”): En junio del 2002, el FASB emitió el SFAS No. 146, que anula el Boletín 94-3, “Liability Recognition for Certain Employee Termination Benefits and Other Costs to Exit an Activity (including Certain Costs Incurred in a

Restructuring)” (Reconocimiento del Pasivo de Ciertos Beneficios por Terminación de la Relación Laboral y Otros Costos para Terminar una Actividad (incluyendo Ciertos Costos Erogados en una Reestructura)) emitido por el EITF. La principal diferencia entre el SFAS No. 146 y el EITF 94-3 radica en el requisito de reconocimiento del pasivo por el costo asociado con la terminación de las actividades o disposición de activos y su medición inicial a valor de mercado, cuando surja el pasivo, a diferencia del reconocimiento, bajo el EITF 94-3, en la fecha en que una entidad se compromete a implantar un programa de terminación de actividades. Esta nueva norma entrará en vigor para la terminación de actividades o disposición de activos que se lleven a cabo después del 31 de diciembre de 2002 y cuya aplicación anticipada se recomienda. No es necesario reexpresar los estados financieros que se hayan emitido con anterioridad y las disposiciones del EITF 94-3 continuarán en vigor para la terminación de actividades que se hayan iniciado al amparo de un programa de terminación de actividades anterior a la fecha de entrada en vigor del SFAS No. 146. La Compañía planea adoptar esta nueva norma en el 2003. La Compañía estima que la aplicación de este nuevo pronunciamiento no tendrá un impacto significativo en su posición financiera ni en los resultados de operación, dado que no tiene contemplado terminar actividades o disponer de activos.

FASB Interpretation No. 45, “Guarantor’s Accounting and Disclosure Requirements for Guarantees, Including Indirect Guarantees of Indebtedness of Others” (Contabilidad para Garantes y Requerimientos de Revelación para Garantías, Incluyendo Garantías Indirectas de Deuda de Terceros) (“FIN 45”): En noviembre del 2002, el FASB emitió el FIN 45, el cual requiere que un garante reconozca, con excepción de ciertas garantías, un pasivo a valor justo de las obligaciones adquiridas. FIN 45 también requiere ciertas revelaciones de las obligaciones del garante sobre ciertas garantías otorgadas. El reconocimiento inicial de estas disposiciones es aplicable a aquellas garantías otorgadas o modificadas después del 31 de diciembre del 2002 y los requerimientos de revelación son aplicables para los períodos que inicien después del 15 de diciembre del 2002. La Compañía estima que la aplicación de este nuevo pronunciamiento no tendrá un impacto significativo en su posición financiera, en los resultados de operación ni en su flujo de efectivo.

EITF Issue 02-16, “Accounting by a Customer (Including a Reseller) for Certain Consideration Received from a Vendor” (“EITF 02-16”): En enero del 2003, el EITF concluyó sobre el EITF 02-16, cuyas disposiciones son obligatorias para los ejercicios que inicien a partir del 15 de diciembre del 2002. El EITF 02-16 establece el registro para las consideraciones pagadas a los clientes en efectivo para la venta de productos. El EITF concluyó que este tipo de consideraciones representan un reembolso de gastos incurridos para vender los productos y deberían de registrarse como una reducción de los gastos, siempre y cuando la consideración pagada en efectivo represente un reembolso de un costo específico, incremental e identificable incurrido por el cliente para la venta de los productos o servicios. De acuerdo a esto, los pagos recibidos por Coca-Cola FEMSA de la Compañía Coca-Cola por concepto de publicidad (ver Nota 4j) están clasificados correctamente como reducción de los gastos de venta, por lo que este nuevo lineamiento no tendrá impacto en los estados financieros de la Compañía.

SFAS No. 149, “Amendments of Statement 133 on Derivative Instruments and Hedging Activities” (Modificaciones del SFAS No. 133 sobre Instrumentos Derivados y Actividades de Cobertura) (“SFAS No. 149”): En abril del 2003, el FASB emitió el SFAS No. 149, el cual modifica y aclara el tratamiento contable y el reporte financiero para instrumentos derivados, incluyendo ciertos instrumentos derivados implícitos en otros contratos y para actividades de cobertura bajo el SFAS No. 133. Los cambios en este pronunciamiento mejoran los reportes financieros, al requerir que el tratamiento contable para los contratos con características comparables, sean similares. Este nuevo pronunciamiento entrará en vigor para contratos que sean celebrados o modificados después del 30 junio del 2003, excepto por lo que se menciona a continuación y para las relaciones de cobertura designadas después del 30 de junio del 2003. Además, excepto por lo que se menciona, todas las provisiones de este pronunciamiento deberán ser aplicadas en forma prospectiva.

Las disposiciones de esta norma refieren lo referente a la implementación del SFAS No. 133 que hubieran sido efectivas para los trimestres fiscales que comienzan antes del 15 de junio del 2003, deberán continuar aplicándose de acuerdo con sus respectivas fechas efectivas. La Compañía estima que la aplicación de este nuevo pronunciamiento no tendrá un impacto significativo en su posición financiera ni en los resultados de operación.

SFAS No. 150, “Accounting for Certain Financial Instruments with Characteristics of both Liabilities and Equity” (Contabilidad para Ciertos Instrumentos Financieros con características tanto de pasivos como de capital) (“SFAS No. 150”): En mayo del 2003, el FASB emitió el SFAS No. 150, el cual pretende eliminar la

diversidad en la practica requiriendo que los 3 tipos siguientes de instrumentos financieros sean reportados como pasivos por sus emisores:

- Instrumentos redimibles mandatoriallymente (ejemplo: instrumentos emitidos en forma de acciones que incondicionalmente obliga al emisor redimir las acciones por efectivo o transfiriendo otros activos);
- Venta de Contratos Forward, opciones “put”, y otros instrumentos financieros que no están emitidos en forma de acciones que obligan o podrían obligar al emisor a colocar sus obligaciones por efectivo o transfiriendo otros activos;
- Ciertos instrumentos financieros que incluyen una obligación que (1) el emisor pueda o deba colocar, emitiendo un numero variable de sus acciones de capital y (2) tenga un “valor monetario” al inicio que (a) sea fijo, (b) que este ligado a un índice de mercado o a otro factor de mercado (algún otro como el valor de mercado de las acciones de capital del emisor) o (c) varíe inversamente con el valor de mercado de las acciones de capital, por ejemplo, una opción “put”.

Para presentar este tipo de instrumentos han sido reportados variadamente por sus emisores como pasivos, como parte del capital, o entre las secciones de pasivo y capital (refiriéndosele algunas veces como el “entresuelo” que divulga) del balance general. Las provisiones del SFAS No. 150 son efectivas para los instrumentos financieros que entraron o fueron modificados después del 31 de mayo del 2003, e instrumentos efectivos preexistentes al inicio del primer periodo interino que comienza después del 15 de junio del 2003. La Compañía no espera que la adopción del SFAS No. 150 tenga un impacto material en su posición financiera, resultados de operación o flujos de caja.

CAPÍTULO 4. ADMINISTRACIÓN

Audidores Externos

Los auditores externos de la Compañía son Galaz, Yamazaki, Ruíz Urquiza, S.C., el representante de Deloitte Touche Tohmatsu (“DTT”) en México. Anteriormente al 10 de junio de 2002, los auditores eran Ruíz Urquiza y Cia., S.C., quien estaba afiliada con Andersen Worldwide, S.C. A partir del 10 de junio de 2002 Deloitte & Touche ha asumido la responsabilidad de las auditorías de los estados financieros de FEMSA, incluyendo por los años terminados el 31 de diciembre de 2002, 2001 y 2000, de Ruíz Urquiza y Cia., S.C. El cambio de auditor externo se debió a la integración de socios y personal que laboraban en Ruíz, Urquiza y Cía., S.C. y en Galaz, Gómez Morfín, Chavero y Yamazaki, S.C., de la cual resultó Galaz, Yamazaki, Ruíz Urquiza, S.C., el actual auditor externo de la Compañía.

En los últimos tres ejercicios no se han emitido opiniones de los auditores externos con salvedades, opiniones negativas o se han abstenido de emitir alguna opinión en relación con los estados financieros de la Compañía.

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

Galaz, Yamazaki, Ruíz Urquiza, S.C., prestó durante el año 2002 servicios de asesoría fiscal a la Compañía en adición a los servicios de auditoría.

Operaciones Relacionadas y Conflicto de Intereses

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 es el agente administrativo y es uno de los acreedores en un contrato de crédito por 837 millones de pesos acordado por FEMSA Comercio. Adicionalmente, BBVA Bancomer es el acreedor de un contrato de crédito por 628 millones de pesos acordado por FEMSA Empaques. BBVA Bancomer y sus afiliadas también son acreedores en el préstamo puente y uno de los préstamos bancarios, así como tenedores de certificados bursátiles con vencimiento en el 2007, todos ellos incurridos en función de la adquisición de Panamco. Estos préstamos se han contratado 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.

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 71.5 millones de pesos en el 2002.

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 53.7 millones de pesos. Adicionalmente, pagamos en el 2002 primas por aproximadamente 28.7 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 2002, FEMSA Comercio compró productos para sus tiendas por valor de 460 millones de pesos a GIBSERSA, S.A. de C.V. (Bimbo), de la cual Roberto Servitje, un Consejero de FEMSA, es su Director General.

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

Ventas de Cerveza a Labatt USA

El afiliado de FEMSA Cerveza, Labatt USA, es el importador de las marcas de FEMSA Cerveza en los Estados Unidos. En el 2002, las exportaciones a los Estados Unidos a través de Labatt USA fueron aproximadamente \$84 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. En el 2002, 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 todos sus requerimientos de concentrado para refrescos de marca Coca-Cola a The Coca-Cola Company. El total pagado a The Coca-Cola Company por el concentrado fue de aproximadamente 2,558 millones de pesos, 2,643 millones de pesos y 2,586 millones de pesos para 2002, 2001 y 2000, respectivamente. En los años 2002 y 2001, The Coca-Cola Company participó aproximadamente un 42% del presupuesto de mercadotecnia y publicidad total de Coca-Cola FEMSA, el cual fue de 714.8 millones de pesos y 692.6 millones de pesos, respectivamente. En los años 2002 y 2001, The Coca-Cola Company también contribuyó en el programa de inversión en equipo de refrigeración de Coca-Cola FEMSA.

Las subsidiarias de The Coca-Cola Company que tenían las acciones de Panamco realizaron compromisos específicos para apoyar y facilitar la adquisición de Panamco para el beneficio de Coca-Cola FEMSA. En consideración de estos compromisos, Coca-Cola FEMSA hizo ciertos compromisos para el beneficio de The Coca-Cola Company y sus subsidiarias, incluyendo la indemnización de obligaciones respecto a ciertos asuntos específicos relacionados con los detalles precisos y el cumplimiento de la ley aplicable por el Consejo de Administración de Coca-Cola FEMSA y el consejo de administración de Panamco y compromisos para tomar acciones específicas y abstenciones de algunas otras específicas para facilitar la capacidad de The Coca-Cola Company para recibir un tratamiento fiscal favorable relacionado con sus participación en la adquisición. En conexión con la ejecución del acuerdo de adquisición de Panamco, The Coca-Cola Company y FEMSA incluyeron en un memorando los compromisos relacionados con asuntos operativos y de negocios específicos que pueden afectarnos continuando con la terminación de la adquisición. Un resumen de estos compromisos se muestra en el Capítulo 2, “Información de la Compañía—Coca-Cola FEMSA—La Adquisición de Panamco.”

Administradores y Accionistas

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 <i>Consejero y Presidente Honorario Vitalicio del Consejo</i>	Nacido: Elegido por primera vez: Duración en el cargo hasta: Otros cargos de Consejero: Experiencia profesional: Experiencia adicional: Consejero suplente:	Diciembre de 1923 1960 2004 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. 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. El Sr. Garza Lagüera posee títulos en Ingeniería Química de la Universidad de Texas y en Administración de negocios de ITESM. Mariana Garza de Treviño ⁽³⁾⁽⁹⁾
José Antonio Fernández ⁽¹⁾ <i>Consejero y Presidente del Consejo de Administración</i>	Nacido: Elegido por primera vez: (Presidente del Consejo): Elegido por primera vez: (Consejero): Duración en el cargo hasta: Ocupación principal:	Febrero de 1954 2001 1984 2004 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: 2004
 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: Paulina Garza de Marroquín⁽³⁾⁽⁹⁾

José Calderón
Consejero

Nacido: Septiembre de 1931
 Elegido por primera vez: 1955
 Duración en el cargo hasta: 2004
 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⁾

<p>Consuelo Garza de Garza ⁽²⁾ <i>Consejero</i></p>	<p>Nacida: Elegida por primera vez: Duración en el cargo hasta: Experiencia profesional: Otros cargos de Consejero: Consejero suplente:</p>	<p>Octubre de 1930 1995 2004 Fundadora y Ex Presidente de la Asociación Nacional Pro-Superación Personal, A.C. (ANSPAC - una organización sin fines de lucro) Miembro de los Consejos de Administración de ITESM y de Estudio e Investigación Superior, A.C. Alfonso Garza Garza ⁽⁶⁾</p>
<p>Max Michel Suberville <i>Consejero</i></p>	<p>Nacido: Elegido por primera vez: Duración en el cargo hasta: Ocupación principal: Otros cargos de Consejero: Otra experiencia: Consejero suplente:</p>	<p>Julio de 1932 1985 2004 Presidente del Consejo de Administración de El Puerto de Liverpool, S.A. de C.V. 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. El Sr. Michel es graduado de The Massachussets Institute of Technology y completó estudios de postgrado en la Universidad de Harvard. Max Michel González. ⁽⁷⁾</p>
<p>Alberto Baillères <i>Consejero</i></p>	<p>Nacido: Elegido por primera vez: Duración en el cargo hasta: Ocupación principal: Otros cargos de Consejero: Experiencia adicional: Consejero suplente:</p>	<p>Agosto de 1931 1995 2004 Presidente Ejecutivo, Industrias Peñoles, S.A. de C.V., Grupo Nacional Provincial, S.A. y Grupo BAL, S.A. de C.V. Presidente del Consejo de Administración de Industrias Peñoles, S.A. de C.V., Grupo Nacional Provincial, S.A. y Grupo Palacio de Hierro, S.A. de C.V. Miembro de los Consejos de Administración del BBVA Bancomer, S.A. de C.V. y Valores Mexicanos Casa de Bolsa, S.A. de C.V. El Sr. Baillères es egresado en Economía del Instituto Tecnológico Autónomo de México. Arturo Fernández</p>
<p>Eduardo A. Elizondo <i>Consejero</i></p>	<p>Nacido: Elegido por primera vez: Duración en el cargo hasta: Ocupación principal: Otros cargos de</p>	<p>Diciembre de 1922 1995 2004 Abogado independiente Miembro del Consejo de Administración de BBVA</p>

Consejero: Bancomer, S.A. de C.V., Presidente del Consejo Regional de Bancomer, S.A. y de Grupo Industrial Ramírez, S.A.

Experiencia profesional: Ha ocupado importantes puestos en el servicio público del Estado de Nuevo León, incluido el de Tesorero General de 1961 a 1967 y Gobernador Constitucional entre 1967 y 1971. Se ha desempeñado como Presidente del Consejo de Administración de Valores de Monterrey, S.A. de C.V.

Experiencia adicional: El Sr. Elizondo es graduado en derecho de la Universidad Autónoma de Nuevo León ("UANL").

Consejero suplente: Juan Guichard Michel⁽¹⁰⁾

Ricardo Guajardo Touché
Consejero

Nacido: Mayo de 1948

Elegido por primera vez: 1988

Duración en el cargo hasta: 2004

Ocupación principal: Presidente del Consejo de Administración, BBVA Bancomer S.A. de C.V.

Otros cargos de Consejero: Miembro del Consejo de Administración de El Puerto de Liverpool, S.A. de C.V., Grupo Alfa, 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 una Maestría de UC Berkeley.

Consejero suplente: Eva Garza de Fernández⁽³⁾⁽⁹⁾

Alfredo Livas
Consejero y Secretario

Nacido: Julio de 1951

Elegido por primera vez: 1995

Duración en el cargo hasta: 2004

Ocupación principal: Presidente de Praxis Financiera, S.C.

Otros cargos de Consejero: Miembro del Consejo de Administración de Grupo Jomar, S.A. de C.V. y British American Tobacco (Consejo Mexicano).

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 Maestría en Economía de la Universidad de Texas.

Consejero Suplente: José González Ornelas

Roberto Servitje

Nacido: Enero de 1928

Consejero

Elegido por primera vez: 1995
Duración en el cargo hasta: 2004
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: Alfredo Martínez Urdal

Carlos Salguero
Consejero

Nacido: Octubre de 1929
Elegido por primera vez: 1998
Duración en el cargo hasta: 2004
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: Eduardo Padilla Silva

José Manuel Canal Hernando
Consejero

Nacido: Febrero de 1940
Elegida por primera vez: 2003
Duración en el cargo hasta: 2004
Ocupación principal: Consultor Privado
Otros cargos de Consejero: Miembro del Consejo de Administración de Coca-Cola FEMSA
Experiencia profesional: Fungió como socio director de Ruiz, Urquiza y Cía, S.C., de 1981 a 1999. Fue comisario de la Compañía de 1984 al 2002. Presidió el Comité de Vigilancia del Instituto Mexicano de Ejecutivos en Finanzas y ha participado en varias comisiones de la Asociación Mexicana de Contadores Públicos. Posee extensa experiencia en la auditoría financiera para compañías controladoras, bancos e intermediarios financieros.
Experiencia adicional: Tiene título de Contador Público de la Universidad Autónoma de México.
Consejero suplente: Otón Páez Garza⁽⁵⁾

Bárbara Garza Gonda de Braniff⁽³⁾⁽¹¹⁾
Consejero

Nacida: Diciembre de 1959
Elegida por primera vez: 2002
Duración en el cargo hasta: 2004
Ocupación principal: Presidenta de Fundación Cultural Bancomer.
Otros cargos de Consejero: 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.
Consejero suplente: Carlos Salazar Lomelín

Consejeros de la Serie “D”

Alexis E. Rovzar
Consejero

Nacido: Julio de 1951
Elegido por primera vez: 1989
Duración en el cargo hasta: 2004
Ocupación principal: Socio Ejecutivo de White & Case S.C.
Otros cargos de Consejero: Miembro de los Consejos de Administración de Coca-Cola FEMSA, Grupo Bimbo, Deutsche Bank (México), Grupo ACIR, S.A. de C.V. u COMES, 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: Lorenzo Garza Hinojosa

Luis Téllez
Consejero

Nacido: Octubre de 1958
Elegido por primera vez: 2001
Duración en el cargo hasta: 2004
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:	Armando Garza Sada
<p>Helmut Paul <i>Consejero</i></p>	Nacido:	Marzo de 1940
	Elegido por primera vez:	1988
	Duración en el cargo hasta:	2004
	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), HSBC Private Equity Fund (Argentina/Brazil) y Zurich Emerging Markets Solutions.
	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:	Antonio Elosua Mugerza
<p>Lorenzo H. Zambrano <i>Consejero</i></p>	Nacido:	Marzo de 1944
	Elegido por primera vez:	1995
	Duración en el cargo hasta:	2004
	Ocupación principal:	Presidente y Director General de Cemex S.A. de C.V.
	Otros cargos de Consejero:	Miembro del Consejo de Administración de Alfa (Comité de Recursos Humanos), Vitro, S.A. de C.V. (Presidente del Comité de Compensaciones), Televisa, S.A. de C.V., Miembro de la Junta Asesora de Citigroup International, y Miembro de Consejo Consultivo de Capital International, Inc.
	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:	Francisco Garza Zambrano
<p>Robert E. Denham <i>Consejero</i></p>	Nacido:	Agosto de 1945
	Elegido por primera vez:	2001
	Duración en el cargo hasta:	2004
	Ocupación principal:	Socio de Munger, Tolles & Olson LLP
	Otros cargos de Consejero:	Miembro de los Consejos de Administración de Wesco Financial Corporation, US Trust Company y Lucent Technologies, Inc.
	Experiencia profesional:	Fue Director General de Salomon, Inc., Representante del Consejo Asesor de APEC

Experiencia adicional: Business, Miembro del Grupo Asesor del Sector Comercial OECD para el Gobierno Corporativo. El Sr. Denham es un graduado magna cum laude de la Universidad de Texas, posee un JD de la Facultad de Derecho de Harvard y una Maestría en gobierno de la Universidad de Harvard.

Consejero suplente: Sergio Deschamps Ebergenyi

- (1) 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.
- (1) Hijo de Max Michel Suberville.
- (2) Esposa de José Antonio Fernández.
- (3) Cuñada de José Antonio Fernández y Juan Carlos Braniff Hierro.
- (4) Sobrino de Max Michel Suberville
- (5) Esposa de Juan Carlos Braniff

Comisario

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

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

El Comisario también recibe los informes periódicos preparados por el Consejo de Administración con respecto a aspectos relevantes de los asuntos y estado financiero de nuestra Compañía. El Comisario actual de la Compañía es Ernesto González Dávila, nombrado en 2003. El Comisario Suplente actual es Ernesto Cruz Velázquez de León.

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
*Director de Finanzas y
Desarrollo Corporativo*

Nacido: Septiembre de 1945

Se unió a FEMSA en: 1999

Nombrado para el cargo actual: 2000

Otros cargos de Consejero: Vicepresidente del Consejo de Administración de Seguros Monterrey New York Life S.A., Presidente del Consejo de Administración de

	Experiencia profesional en FEMSA:	Fianzas Monterrey S.A., Miembro del Consejo de Administración de la Universidad de Monterrey.
	Otra experiencia profesional:	Director de Desarrollo Corporativo, 1992
		El Sr. Reyes estudió comercio y finanzas en ITESM. Se desempeñó como Director Corporativo del Grupo AXA y posee amplia experiencia en el sector de seguros, habiendo trabajado ocho años en Valores de Monterrey, S.A. de C.V., seis de ellos como Director General.
José González Ornelas <i>Director de Administración y Control Operativo</i>	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 y Director General de FEMSA Logística.
	Experiencia adicional:	Tiene un título de Contador Público de la UANL y estudios de postgrado en Administración de Empresas de IPADE.
Ricardo González <i>Director de Planeación y 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

	Experiencia adicional:	corporativo. El Sr. Aldrete se graduó en derecho en la UANL y posee una Maestría en Derecho Comparado de la Facultad de Derecho de la Universidad de Illinois.
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 postgrado en IPADE y ha participado en varios programas de postgrado 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 Coca-Cola FEMSA.
	Experiencia profesional dentro de FEMSA:	Fue Director General de Coca-Cola FEMSA.
	Otra experiencia profesional:	El Sr. Martínez-Urdal se graduó en economía en la Western Reserve University, es graduado en derecho en la Universidad de México y también tiene estudios de postgrado 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:	Desarrolló una carrera de 13 años en Cuprum, S.A. de C.V., culminando como Director General. El Sr. Sáenz es Ingeniero Químico de UANL y posee un MBA de la Universidad de Texas en Austin.

Coca-Cola FEMSA

Carlos Salazar
Director General

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., 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
Director de Finanzas y Administración

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

División de Empresas Estratégicas

Eduardo Padilla
Director General

Nacido: 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

Nacido: Marzo de 1949
 Se unió a FEMSA en: 1979
 Nombrado para el puesto actual: 1991
 Experiencia profesional dentro de FEMSA: Desempeñó posiciones gerenciales en las áreas

de la Compañía:

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 el año finalizado el 31 de diciembre del 2002, la remuneración total pagada a nuestros Consejeros fue de aproximadamente 5.4 millones de pesos.

Para el año finalizado el 31 de diciembre del 2002, la remuneración total pagada a los directores ejecutivos de FEMSA y subsidiarias fue de aproximadamente 614 millones de pesos. 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, 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 cuando menos 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 fue de marzo de 1998 a marzo del 2003. Se cubrieron nuestras obligaciones bajo el Programa de Incentivos a Ejecutivos hasta octubre del 2002 invirtiendo en Morgan Guaranty Trust Company of New York en opciones liquidables ligadas a unidades BD. Las condiciones para el pago del bono especial no se alcanzaron, de manera que este programa de incentivo se dio por terminado en marzo del 2003.

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 ejercerán 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 ejerce plenamente durante un cierto año, la parte remanente puede ejercerse 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 ejerció ningún derecho, la parte remanente se ejercerá automáticamente según se especifica en el punto (b) y se hará un pago en efectivo al ejecutivo.

A la fecha de este reporte anual, cinco Fideicomisos Administrativos a cargo del Plan de Incentivo de Acciones mantienen 6,185,646 Unidades BD y 1,737,351 Acciones de Serie L de Coca-Cola FEMSA, cada una representando 0.584% y 0.094% del número total de acciones en circulación de FEMSA y de Coca-Cola FEMSA, respectivamente.

Prácticas de Gobierno Corporativo 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 el desarrollo de los objetivos estratégicos. Además, nuestro Consejo de Administración también puede celebrar reuniones extraordinarias. Consulte el Capítulo 4. “Administración—Estatutos Sociales.”

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

Nuestro Consejo de Administración es 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 (Presidente del Comité), Max Michel Suberville, Arturo Fernández Pérez, 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 (Presidente del Comité), José Manuel Canal Hernando, Eduardo A. Elizondo y Helmut Paul. José González es el secretario designado para el 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 (Presidente del Comité), 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 del 2002, 2001 y 2000:

Empleados de FEMSA Para los años finalizados al 31 de diciembre del

<i>Empleador</i>	<u>2002⁽¹⁾</u>		<u>2001</u>		<u>2000</u>		
	Total Empleados	Empleados no sindicalizados	Empleados sindicalizados	Empleados no sindicalizados	Empleados sindicalizados	Empleados no sindicalizados	
FEMSA Cerveza.....	15,611	9,106	6,505	8,869	7,107	8,943	8,270
Coca-Cola FEMSA.....	14,457	5,491	8,966	5,504	9,038	5,914	9,140
FEMSA Comercio ⁽²⁾	5,125	2,334	2,791	2,073	2,247	1,829	2,308
FEMSA Empaques.....	4,088	1,235	2,853	1,335	2,891	1,501	2,948
FEMSA Franquicias	30	26	4	28	9	—	—
Logística CCM.....	1,097	269	828	282	863	292	859
FEMSA Logística.....	706	197	509	223	467	194	392
FEMSA Servicios.....	275	275	—	277	—	307	—
Otros ⁽³⁾	297	297	—	287	—	304	—
Total.....	<u>41,686</u>	<u>19,230</u>	<u>22,456</u>	<u>18,878</u>	<u>22,622</u>	<u>19,284</u>	<u>23,917</u>

⁽¹⁾ Al 31 de diciembre del 2002, la Compañía empleaba un total de 550 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 2002, nuestras subsidiarias habían celebrado 277 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 2002**

<i>Compañía subtenedora</i>	Contratos Colectivos de Trabajo	Sindicatos
FEMSA Cerveza.....	125	9
Coca-Cola FEMSA ⁽¹⁾	40	7
FEMSA Comercio ⁽²⁾	64	12
FEMSA Empaques	20	4
Logística	28	2
Total	277	34

⁽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 13 de junio del 2003. 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 13 de junio del 2003

	<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 Fideicomiso de Voto ⁽⁴⁾	1,473,334,215	53.8%	0	0.0%	0	0.0%	27.8%
Capital International Inc. ⁽⁵⁾	94,582,020	3.5%	189,164,040	14.8%	189,164,040	14.8%	8.9%

(1) Al 13 de junio del 2003, había 2,737,740,090 acciones Clase B en circulación.

(2) Al 13 de junio del 2003, había 1,279,785,180 acciones Clase D-B en circulación.

(3) Al 13 de junio del 2003, 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 13 de junio del 2003, 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, Eva Garza Gonda de Fernández, Consuelo Garza Lagüera de Garza, Alfonso Garza Garza, Patricio Garza Garza, Juan Carlos Garza Garza, Eduardo Garza Garza, Eugenio Garza Garza, Alberto 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) Extraído de un informe de titularidad de nuestras acciones presentado ante la *Securities and Exchange Commission* el 14 de mayo del 2003.

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 13 de junio del 2003, 66.2% de las Unidades BD eran mantenidas como ADRs a través de nuestro agente depositario de ADRs. Asimismo, de acuerdo al conteo realizado a través de los corredores de bolsa de Estados Unidos, al 13 de febrero del 2003 contábamos con aproximadamente 2,750 accionistas registrados con tenencia de ADRs.

Fideicomiso de Voto

Los Participantes del Fideicomiso, quienes son nuestros principales accionistas, acordaron en abril de 1998 depositar la mayoría de sus acciones (los "Activos del Fideicomiso") de FEMSA en el Fideicomiso de Voto. El propósito primordial del Fideicomiso de Voto es permitir que se voten los Activos del Fideicomiso como un bloque, de acuerdo con las directivas del Comité Técnico. El Comité Técnico está compuesto por todos los Participantes del Fideicomiso. La cantidad de Unidades B depositadas por cada Participante del Fideicomiso (la participación proporcional de los Activos del Fideicomiso de dicho participante) corresponde al número de votos que dicho Participante del Fideicomiso posee en el Comité Técnico. Gran parte de los asuntos se deciden por simple mayoría de los Activos del Fideicomiso.

Los Participantes del Fideicomiso aceptaron ciertas restricciones a la transferencia de Activos del Fideicomiso. Durante el término de diez años del Fideicomiso de Voto, los Participantes del Fideicomiso pueden

transferir los Activos del Fideicomiso a sus cónyuges y familiares directos y, sujeto a ciertas condiciones, a compañías que pertenezcan en su totalidad a los Participantes del Fideicomiso (“Cesionario Permitido”), siempre que en todos los casos el cesionario acepte adherirse a los términos del Fideicomiso de Voto. En el caso que un Participante del Fideicomiso desee vender parte de sus Activos del Fideicomiso a alguien que no es un Cesionario Permitido, los otros Participantes del Fideicomiso tienen derecho preferencial a los Activos del Fideicomiso que 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 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 1,473,334,215 de Acciones de Serie B, que representan 53.8% de las Acciones de Serie B 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 13 de junio del 2003 de nuestros consejeros que participan en el Fideicomiso de Voto, aparte de las acciones depositadas en el Fideicomiso de Voto:

Fiduciarios	Serie B		Serie D-B		Serie D-L	
	Acciones	Porcentaje de la clase	Acciones	Porcentaje de la Clase	Acciones	Porcentaje de la clase
Eugenio Garza Lagüera	38,956,978	1.42	8,881,736	0.69	8,881,736	0.69
José Calderón Sr.	42,989,332	1.57	4,553,034	0.36	4,553,034	0.36
Consuelo Garza de Garza	11,011,980	0.40	4,031,160	0.31	4,031,160	0.31
Max Michel Suberville	55,270,870	2.02	0	0.00	0	0.00
Alberto Baillères	6,192,375	0.23	667,780	0.05	667,780	0.05
Bárbara Garza Gonda de Braniff	9,241,015	0.34	0	0.00	0	0.00

Según nuestro conocimiento, ningún otro consejero o director es dueño fiduciario de más del 1% de cualquier clase de acciones de FEMSA.

Estatutos Sociales y Otros Convenios

A continuación incluimos un breve resumen de ciertas disposiciones de importancia contenidas en los estatutos sociales de la Compañía y en las leyes mexicanas aplicables. Esta descripción no pretende ser completa y está calificada en su totalidad por referencia a los estatutos sociales y a las disposiciones pertinentes de las leyes mexicanas. Si desea una descripción de las disposiciones de los estatutos sociales de la Compañía con respecto al consejo de administración, al comité ejecutivo y a los comisarios, 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 ADRs, los tenedores de los ADRs podrán instruir al Depositario de los ADRs con relación al voto de las acciones de FEMSA que componen las unidades BD, y que forman los ADRs de FEMSA.

Asambleas de accionistas

Las asambleas generales de accionistas pueden ser ordinarias o extraordinarias. Las asambleas extraordinarias son aquellas que se convocan para considerar ciertos asuntos especificados en el Artículo 182 de la Ley General de Sociedades Mercantiles y los estatutos sociales, que incluyen, principalmente, modificaciones a dichos estatutos sociales, liquidación, disolución, fusión, y transformación de una forma de compañía a otra, emisión de los bonos de deuda convertibles y aumentos y reducciones de la porción fija del capital social. Las asambleas ordinarias son las asambleas generales convocadas para tratar todos los demás asuntos. Al menos una vez al año dentro de los primeros cuatro meses a partir del fin del ejercicio fiscal anterior, debe llevarse a cabo una asamblea ordinaria para tratar (i) la aprobación de los estados financieros de la Compañía y de algunas de sus subsidiarias para el año fiscal anterior; (ii) para 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. Como resultado de las leyes de valores aplicables de los Estados Unidos de América, los tenedores de ADRs podrán ser restringidos en su posibilidad de participar en el ejercicio de sus derechos de preferencia bajo los términos del Contrato de Depósito de los ADRs. Las acciones designadas para la emisión de una oferta de derechos preferenciales, con relación de aquellos derechos preferenciales no ejercitados, podrán ser vendidos por nosotros a terceros en los mismos términos y condiciones previamente aprobadas por los accionistas o el Consejo de Administración.

El artículo 81 de la Ley del Mercado de Valores permite emitir y vender acciones a través de ofertas públicas sin otorgar a los accionistas derechos preferenciales, siempre que esto esté permitido por los estatutos sociales y, además de otros requisitos, esté expresamente autorizado por la CNBV así como de una renuncia expresa de los accionistas en una asamblea extraordinaria de accionistas convocada a tal efecto. Los estatutos sociales de la Compañía permiten emitir y vender acciones en ofertas públicas de acuerdo con el artículo 81 de la ley antes mencionada. Esta oferta no podrá realizarse si los accionistas 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 sus Reglamentos 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 sus Reglamentos requieren que los accionistas mexicanos retengan el poder de determinar el control administrativo y la dirección de las corporaciones en industrias en las cuales se aplican restricciones especiales a las tenencias extranjeras. La inversión extranjera en las acciones de la Compañía no está limitada bajo la Ley de Inversión Extranjera ni sus Reglamentos.

Otras disposiciones

Amortización. La Compañía puede amortizar parte de sus acciones para su cancelación con utilidades repartibles, conforme a una resolución de una asamblea general extraordinaria de accionistas. Únicamente las acciones suscritas y totalmente pagadas pueden ser amortizadas. Las acciones que habrán de ser amortizadas deben

ser adquiridas en la Bolsa Mexicana de Valores, de acuerdo con la Ley General de Sociedades Mercantiles y la Ley del Mercado de Valores. Las acciones no podrán ser amortizadas si, como consecuencia de tal rescate, las acciones de las Series D-B, D-L y L en conjunto exceden los porcentajes permitidos por los estatutos sociales o si tal amortización redujese el capital fijo por debajo del valor mínimo.

Recompra de acciones. La Compañía puede recomprar acciones de capital en la Bolsa Mexicana de Valores a los precios de mercado prevalecientes. Tales operaciones de recompra deben ser aprobadas por el Consejo de Administración. Las acciones recompradas deben ser adquiridas mediante las ganancias de una cuenta de reserva especial creada específicamente para tal fin. Las acciones del capital social de la Compañía se reducirán automáticamente en una cantidad igual al valor de cada acción recomprada; en caso de que el precio de compra de tales acciones exceda el valor nominal, la diferencia será pagada mediante 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 consejeros en contra de los cuales ella se inicie cesarán de inmediato sus funciones como tales. Además, los accionistas que representen no menos del 15% de las acciones en circulación pueden ejercer directamente tal acción en contra de los 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 ciertas consecuencias fiscales sobre el impuesto sobre la renta de Estados Unidos y el impuesto sobre la renta mexicano por la compra, titularidad y disposición de ADRs 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 ADRs (un “tenedor de Estados Unidos”). Este resumen no tiene por finalidad ser una descripción exhaustiva de todas las consideraciones fiscales que pudieran ser relevantes a una decisión de comprar ADRs. 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 ADRs 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 los ADRs como activos de capital, pero no hace referencia al tratamiento fiscal de un tenedor de Estados Unidos que posee o que se le considere como si poseyera el 10% o más de las acciones con derecho a voto (incluidas los ADRs) de la Compañía.

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

Impuestos Mexicanos

Para los efectos de este resumen, el término “tenedor no residente” significa un tenedor que no es residente de México y que no mantendrá ADRs ni una participación como beneficiario en las mismas en relación con la conducta de una negociación o negocio, a través de un establecimiento permanente en México. Para los efectos de los impuestos mexicanos, una persona física es un residente de México si él o ella ha establecido su residencia en México, 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 él o ella se ha convertido en residente de ese país para efectos fiscales. 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 entidad jurídica o persona física se considera haber tenido un establecimiento permanente o sede fija en México a los efectos fiscales, todas las ganancias atribuibles a dicho establecimiento permanente o sede fija estarán sujetas a los impuestos mexicanos, de conformidad con las leyes fiscales aplicables.

Impuestos sobre Dividendos

De acuerdo con la Ley del Impuesto sobre la Renta de México, los dividendos, ya sea en efectivo o en especie, que se paguen respecto a las acciones de la Compañía representadas por ADRs no están sujetos al impuesto de retención mexicano.

Impuesto a la Disposición de ADRs o Acciones de la Compañía representadas por ADRs

Las ganancias por la venta o tenencia de ADRs por un tenedor no residente no será sujeta a la retención de impuestos mexicanos. Las ganancias por la venta u otra disposición de los ADRs efectuada en otras circunstancias, por lo general, estarían sujetas al impuesto mexicano, independientemente de la nacionalidad o residencia del transfiriente. Sin embargo, de acuerdo con el Tratado Fiscal, un tenedor que es elegible para reclamar los beneficios del Tratado Fiscal, estará exento del impuesto sobre la renta mexicano a las ganancias realizadas en una venta u otro medio de disposición de ADRs 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 ADR) dentro de un período de 12 meses que precedentes a dicha venta o disposición. Los depósitos de acciones a cambio de ADRs y los retiros de acciones a cambio de ADRs no darán lugar a impuesto sobre la renta mexicano.

La legislación mexicana que rige la aplicación de impuestos sobre ganancias de tenedores no residentes sobre las disposiciones de sus ADRs fueron modificadas en el 2002. Los tenedores no residentes que dispusieron de sus ADRs durante el 2002 deberán consultar a sus propios asesores fiscales sobre el tratamiento fiscal de tales disposiciones.

Otros impuestos mexicanos

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

Impuestos de Estados Unidos

Impuestos sobre Dividendos

El monto bruto de cualquier dividendo pagado con respecto a nuestras acciones representadas por ADRs, 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 calculado, por lo general, mediante referencia al tipo de cambio vigente el día que el Depositario los recibe

(independientemente del hecho de que los pesos sean convertidos a dólares a tal fecha). Si tales dividendos son convertidos a dólares el día que son recibidos, un tenedor de Estados Unidos por lo general no tendrá que reconocer una ganancia o pérdida cambiaria con respecto a los dividendos. Sujeto a ciertas excepciones para las tenencias de corto plazo y de cobertura, el monto en dólares equivalente al monto de dividendos recibido por un tenedor de Estados Unidos respecto a su tenencia de ADRs después del 31 de diciembre del 2002 y antes del 1° de enero del 2009 podrá ser sujeto de un impuesto a una tasa máxima de 15%. Los tenedores de Estados Unidos deberán consultar con sus propios asesores fiscales con respecto a la posibilidad de una tasa reducida en función de sus circunstancias particulares. 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.

La distribución de acciones adicionales de la Compañía a tenedores con respecto a sus ADRs 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 ADRs que sea, respecto a la legislación de Estados Unidos, una corporación extranjera o un tenedor que no sea de los Estados Unidos no estará sujeto al impuesto sobre la renta federal o de retención de Estados Unidos sobre los dividendos recibidos en los ADRs, salvo que dicha renta esté en efecto vinculada con la conducta del tenedor no de Estados Unidos de un negocio o actividad en los Estados Unidos

Impuestos sobre Ganancias de Capital

Una pérdida o ganancia realizada por un tenedor de Estados Unidos sobre la venta u otra disposición de ADRs, será sujeta al impuesto sobre la renta federal de Estados Unidos como una ganancia o pérdida en un monto equivalente a la diferencia entre el monto obtenido en la disposición y la base fiscal de dicho tenedor de Estados Unidos en los ADRs. Cualquier ganancia o pérdida será una ganancia o pérdida de capital a largo plazo si los ADRs se fueron mantenido durante más de un año a la fecha de tal venta. La ganancia de capital a largo plazo reconocida por un tenedor de Estados Unidos que sea una persona física está sujeta a tasas menores de retención de impuestos federales que una ganancia de capital ordinaria de corto plazo. La deducción de una pérdida de capital está sujeta a limitaciones con respecto al impuesto sobre la renta federal de Estados Unidos. Los depósitos y retiros de acciones por parte de los tenedores de Estados Unidos a cambio de ADRs no resultarán en la generación de pérdidas o ganancias con respecto al impuesto sobre la renta federal de Estados Unidos.

La ganancia, de existir, realizada por un tenedor de Estados Unidos sobre la venta u otra disposición de ADRs será tratada como una fuente de ingreso para efectos de los impuestos crediticios extranjeros de Estados Unidos.

Un tenedor de ADRs 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.

Reportes de Información y Retención de Seguridad de Estados Unidos

Un tenedor de Estados Unidos de ADRs puede, en determinadas circunstancias, estar sujeto a “retención de seguridad” con respecto a ciertos pagos a dicho tenedor de Estados Unidos, tales como dividendos, intereses o el producto de la venta o disposición de los ADRs, salvo que dicho tenedor (i) sea una corporación o tenga ciertas categorías de exención, y demuestre este hecho cuando así se le solicite o (ii) proporcione un número de identificación de contribuyente correcto, certifique que no está sujeto a la retención de seguridad y que de otra manera cumple con los requisitos aplicables de las reglas de retención de seguridad. Cualquier monto retenido en virtud de estas reglas no constituye un impuesto separado y será acreditado contra la responsabilidad fiscal del tenedor respecto del impuesto sobre la renta federal de Estados Unidos. Aquellos tenedores que no son de Estados

Unidos por lo general están exentos de la retención de seguridad, a aquel tenedor que no es de Estados Unidos puede, en determinadas circunstancias, requerírsele que cumpla con ciertos procedimientos de información e identificación a fin de comprobar su exención.

Principales Contratos

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 reporte 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 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 la aprobación de los funcionarios ejecutivos y la implementación del presupuesto anual y el plan de negocios anual.

El consejo de administración de FEMSA Cerveza actualmente consiste en quince consejeros y nueve suplentes, quienes son elegidos durante la asamblea ordinaria anual por períodos renovables de 1 año. Once consejeros propietarios y siete suplentes son designados por Emprex, y cuatro consejeros propietarios y sus respectivos suplentes son designados por Labatt.

El comité de administración actualmente consiste en nueve miembros, uno de los cuales es el Director General de FEMSA Cerveza (con un voto), cuatro de los cuales son designados por Emprex y cuatro por Labatt.

El Acuerdo de Accionistas de FEMSA Cerveza otorga a Labatt y Emprex una influencia significativa en la administración de los negocios de FEMSA Cerveza. Además, Labatt tiene facultades para vetar ciertas acciones que requieren de la aprobación del Consejo de Administración de FEMSA Cerveza, incluyendo modificaciones a los estatutos sociales, reducciones en el capital social, ciertas fusiones o liquidaciones, el inicio de un procedimiento de quiebra u otros procedimientos similares, el desliste de las acciones de la Bolsa Mexicana de Valores y ciertos otros asuntos, si 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 1º de marzo de 1996 un Contrato de Socios y Propietarios Principales que, conjuntamente con los estatutos de Labatt USA, rige las relaciones entre las partes con respecto a Labatt USA (“Contrato de Socios”). El Contrato de Socios establece primordialmente las causales de rescisión del Contrato de Distribución en los Estados Unidos, restricciones a las transferencias de participaciones sociales, mecanismos de salida (incluyendo ciertas opciones de compra y venta en caso de rescisión del Contrato de Distribución en los Estados Unidos, un cambio de control, o la reducción de la tenencia de Labatt en FEMSA Cerveza a menos de un 20%), así como acuerdos con respecto a ciertos asuntos vinculados a la conducción de los negocios. El Contrato de Socios también requiere un voto de mayoría calificada de seis de los siete integrantes del consejo de administración para aprobar ciertos asuntos tales como la política de distribución de utilidades, la relación entre deuda y capital y los planes anuales de mercadotecnia (incluyendo los gastos de mercadotecnia). Dos integrantes del consejo de administración son designados por FEMSA Cerveza y los otros cinco por Labatt. El Contrato de Socios también otorga derechos de

inscripción y de participación en el caso de una venta de acciones por parte del otro accionista a Labatt y FEMSA Cerveza con respecto a sus tenencias en Labatt USA.

El comité ejecutivo de Labatt USA consta de cinco integrantes: el Presidente Ejecutivo de Labatt USA (sin voto), dos integrantes designados por FEMSA Cerveza y dos integrantes designados por Labatt. El comité ejecutivo tiene autoridad para asesorar a la asociación sobre decisiones estratégicas tales como la aprobación de funcionarios ejecutivos y la revisión, aprobación y supervisión del plan de negocios anual y el presupuesto para el ejercicio. FEMSA Cerveza tiene el derecho de vetar ciertas acciones que requieren de la aprobación del consejo de administración de Labatt USA, incluyendo la introducción de nuevas líneas de operaciones, la adquisición o enajenación de activos, la firma de contratos materiales con filiales y los gastos de mercadotecnia de las marcas de Labatt y CCM.

Contrato de Distribución de Oxxo

Conforme a un contrato de distribución de fecha 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 2003 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, FEMSA y The Coca-Cola Company acordaron que Coca-Cola FEMSA sería administrada como una compañía de coinversión (*joint venture*). Por consiguiente, en junio de 1993, Emprex (una subsidiaria directa de FEMSA, quien es el tenedor directo de las acciones Serie A de Coca-Cola FEMSA), Inmex y The Coca-Cola Company celebraron un Acuerdo de Accionistas. Como resultado de una escisión de Emprex, CIBSA se convirtió en el único accionista de Coca-Cola FEMSA. Al 6 de julio del 2002, CIBSA Emprex e Inmex celebraron un Acuerdo de Accionistas modificado y reexpresado. Este acuerdo se modificó de nuevo en mayo del 2003 para agregar como partes a dos subsidiarias de The Coca-Cola Company que adquirieron acciones de Coca-Cola FEMSA en el contexto de la adquisición de Panamco (incluyendo las modificaciones, el “Acuerdo de Accionistas de Coca-Cola FEMSA”). El Acuerdo de Accionistas de Coca-Cola FEMSA junto con los estatutos sociales de Coca-Cola FEMSA, integran las reglas de operación básicas para Coca-Cola FEMSA.

El Acuerdo de Accionistas de Coca-Cola FEMSA da tanto a The Coca-Cola Company como a CIBSA una influencia significativa en la conducción de las operaciones de Coca-Cola FEMSA y les da, conjuntamente, capacidad para controlar a Coca-Cola FEMSA. CIBSA y The Coca-Cola Company conjuntamente, o CIBSA 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 CIBSA y The Coca-Cola Company 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 CIBSA, 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 The Coca-Cola Company, 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 The Coca-Cola Company. Una mayoría de los consejeros designados por CIBSA 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 The Coca-Cola Company o CIBSA podrán comprar la participación del otro accionista en Coca-Cola FEMSA: (i) un cambio de control en Inmex o CIBSA, (ii) la existencia de diferencias irreconciliables entre CIBSA y The Coca-Cola Company o (iii) ciertas otras causales previstas de incumplimientos específicos.

En caso que (i) CIBSA o The Coca-Cola Company compren la participación de la otra en Coca-Cola FEMSA conforme a cualquiera de estas circunstancias o que (ii) las tenencias de The Coca-Cola Company o CIBSA 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 The Coca-Cola Company o CIBSA (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 The Coca-Cola Company, CIBSA 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 The Coca-Cola Company 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 dos Contratos de Embotelladores mexicanos que celebrados con The Coca-Cola Company. 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 para 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, y tanques para dispensores de refrescos. 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 reporte 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. Consulte la sección de “—Acuerdo de Accionistas.”

The Coca-Cola Company está facultada, a su entera discreción, para reformular cualquiera de las bebidas de las marcas registradas Coca-Cola y a suspender la fabricación de cualquiera de las bebidas de las marcas registradas Coca-Cola, con sujeción a ciertas limitaciones, en tanto no se suspenda la fabricación de todas las bebidas de las marcas registradas Coca-Cola. 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. Consulte la sección de “—Acuerdo de Accionistas.”

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 1° 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. Consulte la sección de “—Acuerdo de Accionistas.”

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 para dispensadores de refresco 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.

Los acuerdos entre The Coca-Cola Company y las franquicias de embotellado de Panamco también se rigen por contratos de embotellador. Estos contratos tienen diferentes fechas de caducidad y otorgan a The Coca-Cola Company derechos y protecciones que son similares a aquellos que le han sido otorgados en los contratos de embotellador de Coca-Cola FEMSA. Los contratos de embotellador para los territorios mexicanos de Panamco

tienen una fecha de terminación uniforme durante el año 2005, mientras que los contratos de embotellador de Panamco para sus territorios en Brasil, Venezuela, Nicaragua, Costa Rica, Guatemala y Colombia cuentan con periodos de cinco años.

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 se renovó antes de su expiración y tiene vigencia hasta el 20 de Julio del 2009.

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.

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 2 de noviembre del 2001, Coca-Cola FEMSA celebró dos contratos de franquicia con Promotora de Marcas Nacionales, S.A. de C.V., una subsidiaria de Perfil Corporativo, 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 13 de junio del 2003:

<u>Clase</u>	<u>Número</u>	<u>Porcentaje del capital</u>	<u>Porcentaje de votos⁽¹⁾</u>
Acciones B (sin valor nominal)	2,737,740,090	51.68%	100.00%
Acciones D-B (sin valor nominal)	1,279,785,180	24.16	0.00%
Acciones D-L (sin valor nominal)	1,279,785,180	24.16	0.00%
Total	<u>5,297,310,450</u>	<u>100.00%</u>	<u>100.00%</u>
 <u>Unidades</u>			
Unidades BD.....	639,892,590	60.40%	23.37%
Unidades B	419,569,500	39.60%	76.63%
Total de Unidades	<u>1,059,462,090</u>	<u>100.00%</u>	<u>100.00%</u>

⁽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, los ADRs que representen Unidades BD cotizan en la NYSE y las Unidades BD y las Unidades B cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores. Cada ADRs representa diez Unidades BD depositadas en el Custodio de ADR conforme al Acuerdo de Depósito de ADRs celebrado con el Depositario de ADRs.

El símbolo de la NYSE para los ADRs es “FMX”, y los símbolos de la Bolsa Mexicana de Valores para las Unidades BD es “FEMSA UBD” y para las Unidades B es “FEMSA UB”.

Las fluctuaciones en el tipo de cambio entre pesos y dólares han afectado anteriormente el valor equivalente en dólares al precio de nuestras acciones en pesos en la Bolsa Mexicana de Valores y, consecuentemente, también han afectado el precio de nuestros ADRs.

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 ADRs) 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 los ADRs 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 los ADRs 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 ADRs cotizando en la NYSE. Los precios para las Unidades B y los ADRs 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)
	Máximo	Mínimo	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
2002					
Primer trimestre	42.50	32.90	41.95	4.66	1,332,724
Segundo trimestre	46.50	36.95	39.05	3.91	1,001,819
Tercer trimestre	41.34	33.50	34.56	3.38	755,405
Cuarto trimestre	39.50	34.35	37.93	3.64	733,989
Diciembre	39.50	36.90	37.93	3.64	392,730
2003					

Enero	38.45	35.90	36.65	3.36	486,768
Febrero	37.00	33.30	35.76	3.24	706,947
Marzo	37.01	33.70	35.86	3.33	637,830
Abril	39.24	34.80	38.90	3.77	628,435
Mayo	42.50	38.08	41.08	3.97	805,100

⁽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			US\$ de cierre ⁽¹⁾	Promedio de volumen diario (Unidades)
	Máximo	Mínimo	Cierre		
1997	--	--	--	--	--
1998 ⁽²⁾	33.00	28.00	33.00	3.33	142,470
1999	37.00	27.50	37.00	3.90	1,573,512
2000					
Primer trimestre	44.90	38.00	42.00	4.52	140,923
Segundo trimestre	45.00	31.30	45.00	4.57	1,118,800
Tercer trimestre	45.00	38.50	45.00	4.77	192,143
Cuarto trimestre	45.00	38.70	45.00	4.68	1,800
2001					
Primer trimestre	44.96	40.40	43.50	4.59	2,750
Segundo trimestre	43.50	35.00	37.50	4.14	43,235
Tercer trimestre	39.98	36.50	38.30	4.02	4,914
Cuarto trimestre	38.50	27.92	36.10	3.94	248,409
2002					
Primer trimestre	39.00	34.00	39.00	4.33	14,245
Segundo trimestre	40.00	39.00	39.44	3.95	2,243
Tercer trimestre	39.44	38.00	38.00	3.72	400
Cuarto trimestre	37.50	34.60	37.00	3.55	3,013
Diciembre	37.00	35.00	37.00	3.55	3,425
2003					
Enero	36.70	35.00	36.70	3.37	2,000
Febrero	35.99	33.70	35.40	3.21	1,120
Marzo	36.90	33.83	36.30	3.37	1,716
Abril	39.10	37.00	39.10	3.79	100
Mayo	39.10	39.10	39.10	3.78	200

⁽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.

	ADRs ⁽¹⁾			Promedio de volumen diario (ADRs)
	Dólares			
	Máximo	Mínimo	Cierre	
1997	--	--	--	--
1998 ⁽²⁾	36.56	14.75	26.63	143,355
1999	44.88	22.25	44.50	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
2002				
Primer trimestre	47.30	34.10	47.15	244,121
Segundo trimestre	49.79	36.78	39.22	243,161
Tercer trimestre	42.23	33.25	33.80	247,942
Cuarto trimestre	39.69	33.50	36.42	181,301
Diciembre	38.95	35.91	36.42	143,690
2003				
Enero	36.93	32.95	33.50	182,880
Febrero	34.00	30.60	32.25	258,842
Marzo	34.60	30.50	33.27	190,924
Abril	38.21	32.82	37.96	194,633
Mayo	40.43	37.19	39.90	238,048

⁽¹⁾ Cada ADR comprende 10 Unidades BD.

⁽²⁾ Los precios para los ADRs 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. PERSONAS RESPONSABLES

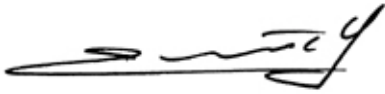
Los suscritos manifestamos bajo protesta de decir verdad que, en el ámbito de nuestras respectivas funciones, preparamos la información relativa a la emisora contenida en el presente reporte anual, la cual, a nuestro leal saber y entender, refleja razonablemente su situación. Asimismo, manifestamos que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

 /s/ José Antonio Fernández Carbajal .
Ing. José Antonio Fernández Carbajal
Director General

 /s/ Federico Reyes García .
C.P. Federico Reyes García
Director de Finanzas y Desarrollo Corporativo

 /s/ Carlos E. Aldrete Ancira .
Lic. Carlos E. Aldrete Ancira
Director Jurídico

El suscrito manifiesta bajo protesta de decir verdad que los estados financieros de Fomento Económico Mexicano, S. A. de C. V. y Subsidiarias al 31 de diciembre de 2002, 2001 y 2000 y por los años que terminaron en esas fechas que contiene el presente reporte anual (Ver Anexo 7), fueron dictaminados de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas. Asimismo, manifiesta que, dentro del alcance del trabajo realizado para dictaminar los estados financieros antes mencionados, no tiene conocimiento de información financiera relevante que haya sido omitida o falseada en este reporte anual o que el mismo contenga información que pudiera inducir a error a los inversionistas.



C.P.C. Ernesto Cruz Velázquez de León

CAPÍTULO 7. ANEXOS

Estados Financieros Dictaminados

Consulte las páginas F-1 a F-55 incorporadas a este reporte anual.

Informe del Comisario

A la Asamblea de Accionistas de

Fomento Económico Mexicano, S.A. de C.V.

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

He asistido a las Asambleas de Accionistas, Juntas de Consejo de Administración y del Comité de Auditoría a las que he sido convocado y obtenido de los Directores y Administradores, toda la información sobre las operaciones, documentos y registros que juzgué necesario investigar. Mi revisión ha sido efectuada de acuerdo con normas de auditoría generalmente aceptadas.

Asimismo, he revisado los estados de situación financiera individual y consolidado de la Sociedad al 31 de diciembre de 2002 y sus correspondientes estados de resultados, de variaciones en las cuentas de capital contable y de cambios en la situación financiera por el año terminado en esa fecha, los cuales se someten a la consideración de esta H. Asamblea para su información y aprobación. Para rendir este informe, también me he apoyado en los dictámenes que sobre dichos estados financieros emiten en esta fecha, los auditores independientes de la Sociedad.

En mi opinión, los criterios, políticas contable y de información utilizados por la Sociedad y considerados por los administradores para preparar la información que se presenta a esta Asamblea, son adecuados, suficientes y se aplicaron en forma consistente con el ejercicio anterior; por lo tanto, la información financiera presentada refleja en forma veraz, razonable y suficiente la situación financiera de Fomento Económico Mexicano, S.A. de C.V., al 31 de diciembre del 2002, tanto individual como consolidada con sus subsidiarias, los resultados de sus operaciones, las variaciones en el capital contable y los cambios en la situación financiera, por el año terminado en esa fecha, de conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados.

/f/ José Manuel Canal Hernando

C.P.C. José Manuel Canal Hernando
COMISARIO

29 de enero de 2003

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 (la “Compañía”) al 31 de diciembre de 2002 y 2001, y los estados consolidados de resultados, de variaciones en las cuentas de capital contable y de cambios en la situación financiera, que les son relativos, por cada uno de los tres años terminados al 31 de diciembre de 2002, 2001 y 2000. Dichos estados financieros son responsabilidad de la Administración de la Compañía. Nuestra responsabilidad consiste en expresar una opinión sobre los mismos con base en nuestras auditorías. No examinamos los estados financieros de ciertas subsidiarias consolidadas, las cuales en 2002 y 2001 representaban aproximadamente el 12% y 11% de los activos totales consolidados respectivamente, y el 26%, 22% y 19% de los ingresos totales consolidados por los años terminados el 31 de diciembre de 2002, 2001 y 2000, respectivamente. Dichos estados financieros fueron examinados por otros auditores, cuyos informes nos han sido proporcionados, y nuestra opinión aquí expresada con respecto a las cantidades incluidas para tales subsidiarias, está basada únicamente en la opinión de dichos auditores.

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

En nuestra opinión, basados en nuestros exámenes y en los informes de los otros auditores, los estados financieros consolidados antes mencionados presentan razonablemente, en todos los aspectos importantes, la situación financiera de Fomento Económico Mexicano, S. A. de C. V. y Subsidiarias al 31 de diciembre de 2002 y 2001, y los resultados de sus operaciones, las variaciones en las cuentas de capital contable y los cambios en su situación financiera, por cada uno de los tres años terminados el 31 de diciembre de 2002, 2001 y 2000, de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados en México.

Como se menciona en la Nota 4:


- A partir del 1° de enero de 2000, la Compañía adoptó los nuevos procedimientos para el reconocimiento de los impuestos diferidos, de acuerdo con el nuevo Boletín D-4 “Tratamiento contable del impuesto sobre la renta, del impuesto al activo y de la participación de los trabajadores en la utilidad”.
- A partir del 1° de enero de 2001, la Compañía adoptó los procedimientos para el reconocimiento de los instrumentos financieros, de acuerdo con 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 América. En las Notas 24 y 25 se describen las principales diferencias y se presenta una conciliación entre la utilidad neta

mayoritaria consolidada al 31 de diciembre de 2002, 2001 y 2000, así como una conciliación del capital contable mayoritario al 31 de diciembre de 2002 y 2001, conforme a los lineamientos de la “Securities and Exchange Commission” de los Estados Unidos de América (equivalente a la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, en México), los cuales permiten la omisión del requerimiento de cuantificar, en dichas conciliaciones, los efectos de la inflación registrados localmente.

Nuestras auditorías incluyeron también la conversión de los importes en pesos mexicanos a dólares americanos y, en nuestra opinión, dicha conversión se ha hecho con base en lo mencionado en la Nota 2. Dichos importes en dólares americanos se presentan exclusivamente para la conveniencia de los usuarios de los estados financieros.

Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C.



C.P.C. Ernesto Cruz Velázquez de León
Registro en la Administración General
de Auditoría Fiscal Federal No.08907

Monterrey, N. L., México
29 de Enero de 2003, excepto por la Nota 27, la fecha es 6 de Mayo del 2003

FOMENTO ECONÓMICO MEXICANO, S.A. DE C.V. Y SUBSIDIARIAS

Estado de Situación Financiera Consolidado

Al 31 de diciembre del 2002 y 2001

Cifras expresadas en millones de dólares americanos (\$) y millones de pesos constantes (Ps.) al 31 de diciembre del 2002

	2002		2001	
ACTIVO				
Activo Circulante:				
Efectivo y valores de realización inmediata	\$ 1,392	Ps. 14,556	Ps. 7,619	
Cuentas por cobrar	299	3,132	3,392	
Inventarios	465	4,867	4,413	
Impuestos por recuperar	32	332	13	
Pagos anticipados	59	612	554	
Total Activo Circulante	2,247	23,499	15,991	
Inversión en acciones	52	544	437	
Propiedad, planta y equipo	2,845	29,753	28,849	
Otros activos	536	5,612	4,609	
Crédito mercantil y otros activos intangibles	57	596	1,250	
TOTAL ACTIVO	\$ 5,737	Ps. 60,004	Ps. 51,136	
PASIVO Y CAPITAL CONTABLE				
Pasivo Circulante:				
Préstamos bancarios	\$ 299	Ps. 3,127	Ps. 1,198	
Intereses por pagar	15	152	162	
Vencimiento a corto plazo del pasivo a largo plazo	84	876	367	
Proveedores	485	5,071	4,513	
Obligaciones fiscales por pagar	74	773	1,079	
Cuentas por pagar, gastos acumulados y otros pasivos	171	1,795	1,387	
Total Pasivo Circulante	1,128	11,794	8,706	
Pasivo a Largo Plazo:				
Préstamos bancarios y documentos por pagar	937	9,803	7,117	
Obligaciones laborales	102	1,072	800	
Impuestos diferidos	381	3,987	3,943	
Otros pasivos	52	535	565	
Total Pasivo a Largo Plazo	1,472	15,397	12,425	
Total Pasivo	2,600	27,191	21,131	
Capital Contable:				
Interés minoritario en subsidiarias consolidadas	937	9,798	8,832	
Interés mayoritario:				
Capital social	390	4,081	4,081	
Prima en suscripción de acciones	952	9,952	9,952	
Utilidades retenidas de ejercicios anteriores	1,188	12,430	9,731	
Utilidad neta del ejercicio	271	2,837	3,393	
Resultado acumulado por conversión	(40)	(415)	(189)	
Resultado acumulado por tenencia de activos no monetarios	(561)	(5,870)	(5,795)	
Total Interés Mayoritario	2,200	23,015	21,173	
Total Capital Contable	3,137	32,813	30,005	
TOTAL PASIVO Y CAPITAL CONTABLE	\$ 5,737	Ps. 60,004	Ps. 51,136	

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 2003



José Antonio Fernández Carbajal
Director General

Federico Reyes García
Director de Finanzas

FOMENTO ECONÓMICO MEXICANO, S.A. DE C.V. Y SUBSIDIARIAS

Estado de Resultados Consolidado

Por los años terminados al 31 de diciembre del 2002, 2001 y 2000

Cifras expresadas en millones de dólares americanos (\$) y millones de pesos constantes (Ps.) al 31 de diciembre del 2002

	2002		2001		2000	
Ventas netas	\$ 5,043	Ps. 52,746	Ps. 49,952	Ps. 47,805		
Otros ingresos de operación	19	195	145	64		
Ingresos totales	5,062	52,941	50,097	47,869		
Costo de ventas	2,521	26,364	24,871	23,729		
Utilidad bruta	2,541	26,577	25,226	24,140		
Gastos de operación:						
De administración	446	4,659	4,608	4,424		
De ventas	1,196	12,511	12,118	12,090		
	1,642	17,170	16,726	16,514		
Utilidad de operación	899	9,407	8,500	7,626		
Participación en los resultados de compañías asociadas	8	84	33	37		
	907	9,491	8,533	7,663		
Resultado integral de financiamiento:						
Gasto financiero	(87)	(906)	(948)	(1,160)		
Producto financiero	43	446	476	441		
Fluctuación cambiaria	(31)	(325)	230	(1,121)		
Ganancia (pérdida) por posición monetaria	37	389	(40)	269		
	(38)	(396)	(282)	(1,571)		
Otros productos (gastos), neto	(82)	(858)	(297)	243		
Utilidad del ejercicio antes de impuestos y participación de los trabajadores en las utilidades	787	8,237	7,954	6,335		
Impuesto sobre la renta, al activo y participación de los trabajadores en las utilidades	346	3,624	2,945	2,508		
Utilidad neta antes del cambio en política contable	441	4,613	5,009	3,827		
Cambio en política contable	-	-	(29)	-		
Utilidad neta consolidada del ejercicio	\$ 441	Ps. 4,613	Ps. 4,980	Ps. 3,827		
Utilidad neta mayoritaria	271	2,837	3,393	2,748		
Utilidad neta minoritaria	170	1,776	1,587	1,079		
Utilidad neta consolidada del ejercicio	\$ 441	Ps. 4,613	Ps. 4,980	Ps. 3,827		
Utilidad mayoritaria por acción (dólares americanos y pesos constantes):						
Por acción Serie "B"						
Antes del cambio en política contable	\$ 0.046	Ps. 0.478	Ps. 0.576	Ps. 0.459		
Después del cambio en política contable	0.046	0.478	0.571	0.459		
Por acción Serie "D"						
Antes del cambio en política contable	0.057	0.597	0.720	0.574		
Después del cambio en política contable	0.057	0.597	0.714	0.574		

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

Estado de Cambios en la Situación Financiera Consolidado

Por los años terminados al 31 de diciembre del 2002, 2001 y 2000

Cifras expresadas en millones de dólares americanos (\$) y millones de pesos constantes (Ps.) al 31 de diciembre del 2002.

	2002		2001		2000	
Recursos Generados por (Utilizados en):						
Operación:						
Utilidad neta consolidada del ejercicio	\$ 441	Ps. 4,613	Ps. 4,980	Ps. 3,827		
Depreciación	227	2,378	2,290	2,415		
Amortización y otros	216	2,259	1,571	1,494		
	884	9,250	8,841	7,736		
Capital de trabajo:						
Cuentas por cobrar	40	418	(154)	168		
Inventarios	(66)	(686)	(17)	(434)		
Pagos anticipados	(5)	(56)	(9)	(166)		
Proveedores y otros pasivos	84	873	221	856		
Impuestos por recuperar, neto	(58)	(607)	645	(216)		
Intereses por pagar	(1)	(10)	(47)	45		
Obligaciones laborales	-	-	(90)	(5)		
Recursos Netos Generados por la Operación	878	9,182	9,390	7,984		
Inversión:						
Inversión en acciones	(12)	(127)	78	689		
Propiedad, planta y equipo	(295)	(3,086)	(3,219)	(3,006)		
Cargos diferidos	(235)	(2,454)	(2,095)	(1,565)		
Adquisición de Promotora de Marcas Nacionales	-	-	(167)	68		
Venta de activos fijos de Amoxxo	-	-	242	-		
Venta de activos fijos de Coca-Cola FEMSA	-	-	129	-		
Otros activos, neto	(16)	(164)	195	(710)		
Recursos Netos Utilizados en Actividades de Inversión	(558)	(5,831)	(4,837)	(4,524)		
Financiamiento:						
Préstamos bancarios, y documentos por pagar	524	5,482	(508)	(620)		
Amortización en términos reales del pasivo a largo plazo	(37)	(390)	(293)	(243)		
Documentos por pagar y otros	7	78	(68)	(357)		
Dividendos decretados y pagados	(109)	(1,140)	(632)	(720)		
Recompra de acciones propias	-	-	(68)	(256)		
Disminución en el interés minoritario de:						
FEMSA Cerveza	-	-	(119)	(169)		
Logística-CCM	-	-	(37)	-		
Amoxxo	-	-	(335)	-		
Efecto neto capitalizado en la inversión de Coca-Cola FEMSA Buenos Aires	(42)	(444)	774	306		
Recursos Netos Generados por (Utilizados en) Actividades de Financiamiento	343	3,586	(1,286)	(2,059)		
Incremento Neto en Efectivo y Valores de Realización Inmediata	663	6,937	3,267	1,401		
Saldo Inicial en Efectivo y Valores de Realización Inmediata	729	7,619	4,352	2,951		
Saldo Final en Efectivo y Valores de Realización Inmediata	\$ 1,392	Ps. 14,556	Ps. 7,619	Ps. 4,352		

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. Y SUBSIDIARIAS

Estado de Variaciones en las Cuentas de Capital Contable Consolidado

Por los años terminados al 31 de Diciembre del 2002, 2001 y 2000

Cifras expresadas en millones de pesos constantes (Ps.) al 31 de diciembre del 2002

	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 1999	Ps. 4,105	Ps. 9,952	Ps. 8,196	Ps. 3,436	Ps. (740)	Ps. (4,116)	Ps. 20,833	Ps. 8,479	Ps. 29,312
Traspaso de resultado del ejercicio anterior			3,436	(3,436)					
Dividendos decretados y pagados			(594)				(594)	(126)	(720)
Efecto inicial de impuestos diferidos			(3,280)				(3,280)	(1,248)	(4,528)
Recompra de acciones propias	(19)		(237)				(256)		(256)
Disminución en el interés minoritario de									
FEMSA Cerveza								(169)	(169)
Utilidad neta integral				2,748	156	(810)	2,094	984	3,078
Saldos al 31 de diciembre del 2000	Ps. 4,086	Ps. 9,952	Ps. 7,521	Ps. 2,748	Ps. (584)	Ps. (4,926)	Ps. 18,797	Ps. 7,920	Ps. 26,717
Traspaso de resultado del ejercicio anterior			2,748	(2,748)					
Recompra de acciones propias	(5)		(63)				(68)		(68)
Dividendos decretados y pagados			(475)				(475)	(157)	(632)
Disminución en el interés minoritario de:									
FEMSA Cerveza								(119)	(119)
Logística-CCM								(37)	(37)
Amoxxo								(335)	(335)
Utilidad neta integral				3,393	395	(869)	2,919	1,560	4,479
Saldos al 31 de diciembre del 2001	Ps. 4,081	Ps. 9,952	Ps. 9,731	Ps. 3,393	Ps. (189)	Ps. (5,795)	Ps. 21,173	Ps. 8,832	Ps. 30,005
Traspaso de resultado del ejercicio anterior			3,393	(3,393)					
Dividendos decretados y pagados			(694)				(694)	(446)	(1,140)
Utilidad neta integral				2,837	(226)	(75)	2,536	1,412	3,948
Saldos al 31 de diciembre del 2002	Ps. 4,081	Ps. 9,952	Ps. 12,430	Ps. 2,837	Ps. (415)	Ps. (5,870)	Ps. 23,015	Ps. 9,798	Ps. 32,813

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.

Notas a los Estados Financieros Consolidados

Al 31 de diciembre del 2002, 2001 y 2000

Cifras expresadas en millones de dólares americanos (\$) y millones de pesos constantes (Ps.) al 31 de diciembre del 2002

Nota 1. Actividades de la Compañía

Fomento Económico Mexicano, S.A. de C.V. (“FEMSA”) es una sociedad mexicana controladora. Las principales actividades de FEMSA y sus subsidiarias (“la Compañía”), como una unidad económica, se realizan por diferentes compañías operadoras, las cuales son agrupadas en varias subsidiarias directas e indirectas de FEMSA (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, 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” y la operación de “Centros de Servicio Oxxo Express”, tiendas de conveniencia con estaciones de gasolina.

Compañía Subtenedora	% Tenencia	Actividades
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.

En Asambleas Generales Extraordinarias de Accionistas de FEMSA Cerveza y de Logística-CCM, celebradas el 20 de diciembre del 2002, se aprobó la fusión de ésta última en FEMSA Cerveza. La fusión surtirá efectos a partir del 1 de enero del 2003.

Oxxo Express, S.A. de C.V. ("Oxxo Express" antes Empresas Amoxxo, S.A. de C.V.) era una asociación al 50% entre Amoco México Holding Company, subsidiaria de BP Amoco, plc y Desarrollo Comercial FEMSA, S.A. de C.V. ("DCF", subsidiaria de FEMSA), que operaba 31 centros de servicio que consisten en tiendas de conveniencia con estaciones de gasolina. El 3 de septiembre del 2001, se dio por terminado el contrato de asociación, quedando DCF con el 100% de Oxxo Express y con la operación de 17 centros de servicio. Esta operación representó para FEMSA una disminución en el interés minoritario de Ps. 335. El 26 de marzo del 2002, FEMSA Comercio adquirió Oxxo Express de DCF, integrando los centros de servicio a la operación de la cadena de tiendas OXXO.

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. 167, del cual el valor de las marcas fue Ps. 145, mismas que se presentan en el estado de situación financiera en la cuenta de otros activos y se amortizan en 20 años utilizando el método de línea recta; adicionalmente, adquirió activos fijos para la producción de concentrado por un monto 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 2. 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 24. La conciliación entre las cifras determinadas bajo los PCGA mexicanos y los US GAAP se presenta en la Nota 25.

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 2002 de Ps. 10.459 por dólar. Dichas cifras no representan los saldos que las cuentas tienen o podrían tener en un futuro convertidas a dólares a ése o a cualquier otro tipo de cambio.

Los 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 incluye en el 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 fluctuación cambiaria correspondiente a la parte no cubierta del financiamiento es registrada en los resultados del ejercicio.

La ganancia o pérdida por posición monetaria correspondiente a la parte cubierta del financiamiento 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 el costo integral de financiamiento.

El crédito mercantil originado por la adquisición de subsidiarias en el extranjero se registra en la moneda funcional de la subsidiaria por ser la moneda en que se recuperará la inversión 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 cuales destacan las restricciones para disposiciones de efectivo y para realizar operaciones en monedas extranjeras. El 6 de enero del 2002, emitió la Ley de Emergencia Económica vigente hasta el 10 de diciembre del 2003, la cual otorga facultades al gobierno para determinar los tipos de cambio entre el peso argentino y las monedas extranjeras, así como para dictar regulaciones cambiarias.

Debido a la inestabilidad económica de Argentina y a la devaluación del peso argentino, la Compañía ha reconocido una disminución en el valor de su inversión en Coca-Cola FEMSA de Buenos Aires, S.A. ("Coca-Cola FEMSA Buenos Aires"). Al 31 de diciembre del 2002 y 2001, el efecto acumulado en el capital contable por la devaluación del peso argentino asciende a:

	2002		2001
Capital Contable:			
Interés mayoritario	Ps. 785	Ps.	454
Interés minoritario	754		437
	Ps. 1,539	Ps.	891

Ante la continuación de la difícil situación económica de Argentina y la incertidumbre con respecto al periodo de recuperación, así como la inestabilidad en el tipo de cambio, la Compañía realizó una valuación del valor de su inversión en Coca-Cola FEMSA Buenos Aires mediante el método de múltiplos de valor de mercado de compañías similares y el 1 de julio del 2002 reconoció un deterioro del crédito mercantil generado por la adquisición por un monto de Ps. 402, el cual se registró en otros gastos en los resultados del ejercicio.

Debido a lo anterior, la inversión neta en Coca-Cola FEMSA Buenos Aires se dejó de utilizar como cobertura económica para los pasivos denominados en dólares asumidos para esta adquisición.

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.

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. Los anticipos a proveedores para la compra de materias primas y refacciones se incluyen en la cuenta de inventarios, y se actualizan en base a factores derivados del INPC considerando su antigüedad promedio.

d) Pagos Anticipados:

Representan pagos por servicios que serán recibidos en los siguientes 12 meses. Los pagos anticipados se registran a su costo histórico y se aplican a los resultados del mes en el cual se reciben los servicios o beneficios. Los pagos anticipados representan principalmente 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 o presentaciones, los cuales se registran como pagos anticipados y se amortizan en los resultados de acuerdo al tiempo en el que se estima que las ventas de estos productos o presentaciones alcanzarán su nivel normal de operación, el cual es generalmente de un año.

e) Botellas y Cajas:

Las botellas y cajas se registran a su costo de adquisición y son actualizadas a su valor de reposición.

FEMSA Cerveza clasifica las botellas y cajas como inventarios. El gasto por rotura se carga a los resultados en la medida en que ocurre. Al 31 de diciembre del 2002, 2001 y 2000, el gasto por rotura ascendió a Ps. 22, Ps. 41 y Ps. 34, respectivamente.

Coca-Cola FEMSA clasifica las botellas y cajas dentro del rubro de propiedad, planta y equipo. Para efectos contables, la rotura se carga a los resultados de operación a medida en que se incurre. La depreciación se determina sólo para efectos fiscales y se calcula utilizando el método de línea recta a una tasa del 10% anual. La Compañía estima que el gasto por rotura es similar al gasto por depreciación calculado con una vida útil estimada de cuatro años para envase de vidrio retornable, cuatro años para cajas retornables y de un año para envase de plástico retornable. Al 31 de diciembre del 2002, 2001 y 2000, el gasto por rotura reconocido en los resultados ascendió a Ps. 192, Ps. 199 y Ps. 279, 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 de acuerdo con la vida útil de dichos activos.

f) 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.

g) 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 actualiza aplicando factores derivados del INPC, excepto por las botellas y cajas de Coca-Cola FEMSA (ver Nota 4 e). La propiedad, planta y equipo de procedencia extranjera se actualiza aplicando la inflación del país de origen y el tipo de cambio al cierre del ejercicio.

La depreciación de propiedad, planta y equipo 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 tasas promedio anuales de depreciación de los activos son las siguientes:

Edificios y construcciones	2.82%
Maquinaria y equipo	5.54%
Equipo de distribución	7.38%
Otros activos	7.37%

La maquinaria y equipo de la Compañía consisten principalmente en líneas de embotellado, lavadoras de botellas, transportadores, equipo de empackado, equipo de laboratorio, líneas de producción de lata y hermetapa, equipo de formación de botella de vidrio, así como equipo para almacenaje y contenedores.

h) Otros Activos:

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. Los acuerdos con clientes tienen una vigencia de entre tres y cuatro años, en promedio.

Hasta diciembre del 2001, la amortización de estos gastos se registraba dentro del gasto de ventas. A partir del 2002, la Compañía adoptó los lineamientos de la nueva disposición de la Emerging Issues Task Force (“EITF”) No. 01-09, “Accounting for Consideration Given by a Vendor to a Customer (Including a Reseller of the Vendor’s Products)” (Contabilidad de las Consideraciones Dadas por un Vendedor al Cliente o Revendedor de los Productos del Vendedor) del Financial Accounting Standards Board (“FASB”), la cual requiere que la amortización de estos montos capitalizados se presenten como una reducción de las ventas netas. Los estados de resultados del 2001 y 2000 han sido reclasificados para adecuar este cambio en su presentación.

La Amortización para los años terminados en Diciembre de 2002, 2001 y 2000 reconocida en los gastos de venta fue de Ps. 951, Ps. 851 y Ps. 636, respectivamente.

- Mejoras en propiedades arrendadas, las cuales son actualizadas con base a factores derivados del INPC, y se amortizan en línea recta de acuerdo al plazo en que se espera recibir los beneficios.
- Gastos preoperativos que corresponden a los gastos incurridos antes de que se inicien las operaciones en las tiendas Oxxo por concepto de rentas pagadas, permisos y licencias. Se actualizan con base a factores derivados del INPC y se amortizan en línea recta de acuerdo al plazo en que se espera recibir los beneficios.

i) Crédito Mercantil y Otros Activos Intangibles:

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 funcional de la subsidiaria en la cual se efectuó la inversión y se actualiza aplicando la inflación del país de origen y el tipo de cambio de cierre del ejercicio.

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. 715, Ps. 693 y Ps. 707, al 31 de diciembre del 2002, 2001 y 2000, respectivamente.

Adicionalmente, desde 1999 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 de propiedad, planta y equipo.

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, neto. Al 31 de diciembre del 2002, 2001 y 2000 el monto registrado en otros gastos ascendió a Ps. 162, Ps. 169 y Ps. 226, respectivamente.

l) Reconocimiento de Ingresos y Costos y Gastos de Operación:

Los ingresos se reconocen en el momento en el que el producto se embarca o entrega al cliente y éste asume la responsabilidad por los productos. Las ventas netas reflejan la venta de los productos al precio de lista menos los descuentos y bonificaciones.

El costo de ventas incluye las materias primas utilizadas en el proceso de producción, mano de obra (salarios y prestaciones), depreciación de las instalaciones y de los equipos de producción así como otros costos, tales como combustibles, electricidad, rotura de botella retornable en el proceso productivo, mantenimiento de equipos, costos de inspección y costos de transferencia inter e intra plantas.

Los gastos administrativos incluyen salarios y prestaciones para los empleados que no están directamente involucrados en el proceso de venta de los productos de la Compañía, honorarios por servicios profesionales, depreciación de las oficinas y amortización de los costos capitalizados de los programas de informática.

Los gastos de venta incluyen:

- a) Distribución: salarios y prestaciones, gastos de flete de plantas a distribuidores propios y terceros, almacenaje de productos terminados, rotura de botellas en el proceso de distribución, depreciación y mantenimiento de camiones, instalaciones y equipos de distribución. Durante los años 2002, 2001 y 2000, el gasto de distribución ascendió a Ps. 3,299, Ps. 3,581 y Ps. 3,712, respectivamente.
- b) Ventas: salarios y prestaciones así como comisiones pagadas al personal de ventas.
- c) Mercadotecnia: salarios y prestaciones, promociones y gastos de publicidad.

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 en la legislación fiscal en vigor y al Boletín D-4 “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 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 activos y pasivos, 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, sobre las cuales se pueda presumir razonablemente que van a provocar un pasivo o un beneficio dentro de 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. Asimismo, está clasificado como activo o pasivo a largo plazo, independientemente de la reversión que se espera 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 del Boletín D-4 el 1 de enero del 2000, fue reconocido en el capital contable dentro de las cuentas de utilidades retenidas e interés minoritario (ver Nota 21 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 limitada al 60% de su participación accionaria.

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 denominados en monedas extranjeras se expresan al tipo de cambio de cierre del ejercicio. La variación entre los tipos de cambio aplicados se registra como fluctuación cambiaria en el estado de resultados, excepto 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 el costo de ventas y en los 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 del 2001 como cambio en política contable, neto de su efecto fiscal, cuyo monto ascendió a Ps. 29.

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.

r) Valuación del Crédito Mercantil y Activos de Largo Plazo:

La Compañía revisa el valor del Crédito Mercantil y de los activos de largo plazo para reconocer una baja en su valor cuando ocurren eventos o cambios que le indiquen que el valor en libros registrado pudiera no ser recuperado. Para determinar si existe un deterioro en el valor, la Compañía compara los flujos de efectivo estimados que ese activo va a generar en el futuro contra el valor en libros. Si se considera que el valor del activo se ha deteriorado, se reconoce la baja en el valor en los resultados del ejercicio.

Nota 5. Cuentas por Cobrar.

		2002		2001
Clientes	Ps.	2,465	Ps.	2,502
Reserva para cuentas incobrables		(281)		(226)
Documentos por cobrar		407		355
The Coca-Cola Company		114		140
Anticipos de viajes para empleados		30		22
Reclamaciones de seguros		22		27
Renta de almacenes		13		11
Préstamos a empleados		6		13
Otros		356		548
	Ps.	3,132	Ps.	3,392

Los cambios en el saldo de la reserva de cuentas incobrables se integran de la siguiente forma:

		2002		2001
Saldo inicial	Ps.	226	Ps.	232
Reserva del ejercicio		121		122
Cancelación de cuentas incobrables		(54)		(119)
Actualización de saldos iniciales		(12)		(9)
Saldo final	Ps.	281	Ps.	226

Nota 6. Inventarios.

		2002		2001
Productos terminados	Ps.	1,591	Ps.	1,423
Materias primas		1,448		1,392
Botellas y cajas de FEMSA Cerveza		1,085		1,039
Refacciones		317		318
Anticipos a proveedores		312		135
Producción en proceso		139		124
Artículos promocionales		11		13
Estimación de inventarios obsoletos		(36)		(31)
	Ps.	4,867	Ps.	4,413

Nota 7. Pagos Anticipados.

		2002		2001
Publicidad	Ps.	539	Ps.	499
Rentas		31		28
Otros		42		27
	Ps.	612	Ps.	554

La aplicación a resultados por concepto de pagos de publicidad y gastos promocionales por los ejercicios terminados al 31 de diciembre del 2002, 2001 y 2000, es la siguiente:

		2002		2001		2000
Publicidad	Ps.	776	Ps.	801	Ps.	945
Gastos promocionales		121		105		115

Nota 8. Inversión en Acciones.

	Compañía	Tenencia		2002		2001
FEMSA Cerveza:						
Labatt-USA LLC ("Labatt-USA")		30.00%	Ps.	172	Ps.	117
Compañías asociadas de FEMSA Cerveza		Varios		106		52
Fideicomiso Río Blanco (planta tratadora de agua)		33.71%		86		68
Otras inversiones				16		20
Coca-Cola FEMSA:						
Industria Envasadora de Querétaro, S.A. de C.V. ("IEQSA")		19.60%		68		62
Coca-Cola FEMSA Buenos Aires:						
Complejo Industrial Can, S.A. ("CICAN")		48.10%		46		64
Otras inversiones		Varios		50		54
			Ps.	544	Ps.	437

El 31 de mayo del 2000, FEMSA Empaques realizó la venta de Corrugados de Tehuacán, S.A. de C.V. a Willamette Industries, Inc., por \$71, esta operación generó una utilidad de \$5, neto del pago de comisiones y se presenta dentro del renglón de otros productos (gastos), neto. Los ingresos fueron destinados al pago de deuda.

Nota 9. Propiedad, Planta y Equipo.

		2002		2001
Terrenos	Ps.	3,369	Ps.	3,433
Edificios		12,792		12,464
Maquinaria y equipo		29,449		27,792
Depreciación acumulada		(18,344)		(17,073)
Inversiones en proceso		1,443		1,307
Botellas y cajas de Coca-Cola FEMSA		284		212
Activos a valor de realización		760		714
	Ps.	29,753	Ps.	28,849

De acuerdo con un programa de desinversiones, la Compañía ha identificado activos fijos que no están en uso, principalmente terrenos, edificios y equipos. Dichos activos han sido valuados a su valor estimado de realización, conforme a los avalúos correspondientes y se integran como sigue:

	2002		2001
FEMSA Cerveza	Ps. 393	Ps.	303
Coca-Cola FEMSA	-		26
FEMSA Empaques	39		33
FEMSA	328		352
	Ps. 760	Ps.	714

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.

	2002		2001
Acuerdos con clientes de FEMSA Cerveza y Coca-Cola FEMSA	Ps. 2,274	Ps.	2,199
Mejoras en propiedades arrendadas	1,385		1,162
Cuentas por cobrar a largo plazo	463		415
Saldos fiscales por recuperar (Nota 22 a)	379		410
Pasivo adicional de las obligaciones laborales (Nota 14)	284		105
Gastos diferidos por la adquisición de Panamco	261		-
Gastos por implementación del Sistema Integral de Negocio	171		30
Gasto por inicio de actividades	84		61
Publicidad pagada por anticipado a largo plazo	25		61
Gastos diferidos del Bono Yankee	23		30
Costo de las opciones para el programa de bonos (Nota 15)	-		19
Otros	263		117
	Ps. 5,612	Ps.	4,609

Nota 11. Crédito Mercantil y Otros Activos Intangibles.

	2002		2001
Coca-Cola FEMSA:			
Coca-Cola FEMSA Buenos Aires	Ps. 908	Ps.	1,112
Territorio de Tapachula	139		139
FEMSA:			
Adquisición de minoritario	254		254
Marca Mundet	149		145
Amortización acumulada	(452)		(400)
Deterioro del valor del crédito mercantil de Coca-Cola FEMSA Buenos Aires	(402)		-
	Ps. 596	Ps.	1,250

Nota 12. 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		2002		2001
Activos (cuentas por cobrar)	Ps.	624	Ps.	673
Pasivos (proveedores y otros pasivos)		321		162
Deuda a largo plazo con BBVA Bancomer, S.A. (Nota 16) ⁽¹⁾		1,465		776

Operaciones		2002		2001		2000
Ingresos:						
Ventas y otros ingresos a compañías asociadas de FEMSA Cerveza	Ps.	1,610	Ps.	1,059	Ps.	1,077
Ventas de lata a IEQSA		355		393		452
Productos financieros (1)		111		101		100
Egresos:						
Compras de concentrado a The Coca-Cola Company		2,559		2,643		2,603
Compras a Grupo Industrial BIMBO, S.A. de C.V. (1)		460		383		325
Compras de productos enlatados a IEQSA y CICAN		235		552		355
Primas de seguros ⁽¹⁾		152		83		11
Servicios pagados a Labatt		114		122		118
Gastos financieros ⁽¹⁾		7		24		7
Otros		15		23		29

(1) Existen integrantes comunes en los Consejos de Administración

Nota 13. Saldos y Transacciones en Moneda Extranjera.

Los activos, pasivos y transacciones en monedas extranjeras distintos a la moneda funcional de cada unidad reportada convertidos a dólares, son los siguientes:

Saldos		Tipo de Cambio Aplicable (1)	Corto Plazo	Largo Plazo	Total
Diciembre 31, 2002:	Activos	10.459	\$ 638	\$ 19	\$ 657
	Pasivos		389	652	1,041
Diciembre 31, 2001:	Activos	9.180	\$ 293	\$ 17	\$ 310
	Pasivos		269	647	916

(1) Pesos por dólar americano

Operaciones	2002	2001	2000
Ingresos	\$ 217	\$ 204	\$ 192
Egresos:			
Compra de materia prima	229	201	219
Asistencia técnica	32	44	21
Intereses y otros	245	177	204
	\$ 506	\$ 422	\$ 444

Al 29 de enero del 2003, fecha de emisión de los presentes estados financieros consolidados, el tipo de cambio es de 10.986 pesos por dólar y la posición en moneda extranjera es similar a la del 31 de diciembre del 2002.

Nota 14. 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:

	2002	2001
Plan de pensiones y jubilaciones:		
Obligaciones por personal jubilado	Ps. 1,274	Ps. 1,084
Obligaciones por personal activo	1,006	943
Obligaciones por beneficios actuales	2,280	2,027
Exceso de la obligación por beneficios proyectados sobre beneficios actuales	208	200
Obligaciones por beneficios proyectados	2,488	2,227
Fondos del plan de pensiones a valor de mercado	(1,581)	(1,559)
Obligaciones por beneficios proyectados sin fondear	907	668
Obligaciones por servicios pasados por amortizar	(369)	(369)
Utilidad actuarial por amortizar	46	228
	584	527
Pasivo adicional	264	87
Total	Ps. 848	Ps. 614

		2002		2001
Prima de antigüedad:				
Obligaciones por personal con antigüedad mayor a 15 años	Ps.	58	Ps.	59
Obligaciones por personal con antigüedad menor a 15 años		47		44
Obligaciones por beneficios actuales		105		103
Exceso de la obligación por beneficios proyectados sobre beneficios actuales		9		8
Obligaciones por beneficios proyectados		114		111
Obligaciones por servicios pasados por amortizar		(17)		(14)
		97		97
Pasivo adicional		20		18
Total	Ps.	117	Ps.	115
Servicios médicos posteriores al retiro:				
Obligaciones por personal jubilado	Ps.	173	Ps.	159
Obligaciones por personal activo		174		177
Obligaciones por beneficios acumulados		347		336
Fondos de los servicios médicos a valor de mercado		(41)		(26)
Saldo sin fondear		306		310
Servicios pasados por amortizar		(62)		(66)
Pérdida actuarial por amortizar		(137)		(173)
Total	Ps.	107	Ps.	71
Total obligaciones laborales	Ps.	1,072	Ps.	800
Costo del Ejercicio				
		2002		2001
Plan de pensiones y jubilaciones	Ps.	124	Ps.	100
Prima de antigüedad		21		20
Servicios médicos posteriores al retiro		41		40
	Ps.	186	Ps.	160
			Ps.	170

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 2002 y 2001, 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 (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 2002 y 2001, algunas compañías subsidiarias efectuaron aportaciones a los fondos del plan de pensiones y jubilaciones y de servicios médicos posteriores al retiro por un monto de Ps. 65 y Ps. 52, 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. 60, Ps. 48 y Ps. 48, al 31 de diciembre del 2002, 2001 y 2000, respectivamente.

Nota 15. 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 tenían 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. En marzo del 2002, la Compañía modificó ciertos términos del programa y lo extendió un año más, por lo que el programa vencerá hasta marzo del 2003.

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 y se amortizó al término original de cinco años de las mismas. Al 31 de diciembre del 2002, el costo de compra ha sido amortizado por completo y en el 2001, el monto pendiente de amortizar era de Ps. 19 (ver Nota 10). Una parte de las opciones vencieron en octubre del 2002, y fueron ejercidas registrándose una utilidad de Ps. 1 en los resultados del ejercicio. La parte vigente vence en septiembre del 2003.

Las opciones 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 devenga en un periodo de cinco años a partir de 1999. El bono anual se registra en los resultados de operación del ejercicio.

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 y en un 20% anual en cada uno de los siguientes 5 años.

Nota 16. Préstamos Bancarios y Documentos por Pagar.

Los préstamos bancarios a corto plazo y documentos por pagar, al 31 de diciembre del 2002 y 2001, consisten principalmente en créditos revolventes en dólares con una tasa anual promedio ponderada de 4.8% y 5.0%, respectivamente.

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 ⁽¹⁾	2002	2001
FEMSA Cerveza:			
Banamex, S.A.	8.80% ⁽³⁾	Ps. 2,500	Ps. -
Colocación privada	8.89%	1,987	1,844
Scotiabank Inverlat, S.A.	7.63% ⁽³⁾	640	846
Bayerische Vereinsbank, AG	2.46%	422	262
Comerica Bank	4.94%	261	243
Varios	2.81%	74	29
		5,884	3,224
Coca-Cola FEMSA:			
Bono Yankee	8.95% ⁽²⁾	2,092	1,941
Colocación privada	9.40% ⁽²⁾	1,046	970
Varios	9.65%	41	52
		3,179	2,963
FEMSA Empaques:			
BBVA Bancomer, S.A.	2.39%	628	-
Bayerische Vereinsbank, AG	7.32% ⁽²⁾	42	79
Bayerische Vereinsbank, AG	2.62%	21	31
Landesbank SH Girozentrale, Kill	4.32%	12	28
Royal Bank of Canada, New York	5.22%	-	291
Rabobank Nederland, New York	7.41%	-	11
		703	440
FEMSA Comercio:			
BBVA Bancomer, S.A.	2.69%	837	776
FEMSA Logística:			
Citibank, N.A.	4.56%	76	81
		10,679	7,484
Vencimiento a corto plazo del pasivo a largo plazo		(876)	(367)
		Ps. 9,803	Ps. 7,117

(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 1 de diciembre del 2002, se integran de la siguiente manera:

Vencimiento a corto plazo del pasivo a largo plazo	Ps.	876
2004		3,544
2005		1,362
2006		3,515
2007		1,320
2008		19
2009		43
	Ps.	10,679

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 2002, todas las restricciones y razones financieras establecidas en los contratos de crédito vigentes han sido cumplidas.

Nota 17. 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.

	2002	2001
Valor en libros	Ps. 9,803	Ps. 7,117
Valor de mercado	10,333	7,492

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 15. 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.

	2002	2001
Valor de referencia	Ps. 224	Ps. 370
Valor en libros	-	19
Valor de mercado	48	16

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. Adicionalmente, la Compañía tiene contratos de opciones de venta de tasas de interés como complemento a los contratos swap, por los cuales recibió una prima. El efecto neto del año se registró en el gasto financiero y ascendió a Ps. 37.

El valor de mercado se estima con base en los precios cotizados en el mercado para dar por terminados dichos contratos a la fecha de cierre del ejercicio.

Los contratos vigentes a la fecha de los presentes estados financieros se presentan a continuación:

Fecha de Vencimiento	Valor de Referencia	Valor de Mercado
Septiembre 2004	Ps. 261	Ps. (10)
Julio 2006	628	(59)
Agosto 2006	837	(54)
Diciembre 2007	500	-

d) Opciones para Compra de Euros:

Al 31 de diciembre del 2002, la Compañía tiene dos contratos forward para compra de euros con un valor de referencia de \$7, lo anterior con el objetivo de cubrir el riesgo cambiario entre el dólar y el euro para la adquisición de maquinaria. El valor de mercado de dichos contratos se estima en base a la cotización en el mercado para dar por terminado dichos contratos a la fecha de cierre del ejercicio, el cual al 31 de diciembre del 2002, representa una utilidad de Ps. 4.

e) Contratos de Precio de Materias Primas:

El 1 de enero del 2001, la Compañía firmó un acuerdo con Petróleos Mexicanos (“PEMEX”) con vencimiento en diciembre del 2003, en el cual se establece el derecho de comprar gas natural a un precio fijo por tres años. Sin embargo, como resultado de la caída de los precios internacionales del gas natural, contrató un swap con vencimiento en Diciembre del 2003.

Asimismo, durante el 2002, la Compañía ha contratado diversos instrumentos derivados con vencimiento durante el 2003 y 2004 para cubrir las variaciones en el precio del aluminio.

El resultado de los contratos de precio de materias primas fue una utilidad de Ps. 17 en el 2002, la cual se registró en los resultados de operación del ejercicio. El valor de mercado se estima con base en los precios cotizados en el mercado para dar por terminados los contratos a la fecha de cierre del ejercicio.

A continuación se muestran los contratos vigentes y las características de los mismos:

Fecha de Vencimiento	Tipo de Contrato	Valor de Referencia	Valor de Mercado
2003	Opciones de venta	Ps. 76	Ps. (3)
	Seagulls	180	(7)
	Swaps	424	(8)
	Collar	151	(11)
2004	Swaptions	360	(25)
	Swaps	154	(3)

Nota 18. Interés Minoritario en Subsidiarias Consolidadas.

	2002		2001
FEMSA Cerveza	Ps. 5,250	Ps.	4,922
Coca-Cola FEMSA	4,472		3,833
Logística-CCM	76		77
	Ps. 9,798	Ps.	8,832

Nota 19. Capital Contable.

Al 31 de diciembre del 2002, el capital social de FEMSA está representado por 5,297,310,450 acciones ordinarias nominativas, sin expresión de valor nominal y con cláusula de admisión de extranjeros. El capital fijo asciende a Ps. 300 (valor nominal) y el capital variable no debe exceder de 10 veces el capital social mínimo fijo.

Las características de las acciones ordinarias son las siguientes:

- Acciones serie “B”, de voto sin restricción, que en todo tiempo deberán representar por lo menos el 51% del capital social.
- Acciones serie “L” de voto limitado, que podrán representar hasta el 25% del capital social.
- Acciones serie “D” de voto limitado, en forma individual o conjuntamente con las acciones serie “L”, podrán representar hasta el 49% del capital.

Las acciones serie “D” están divididas en:

- Acciones subserie “D-L”, las cuales podrán representar hasta un 25% de la serie “D”.
- Acciones subserie “D-B”, las cuales podrán representar el resto de las acciones serie “D” en circulación.
- Las acciones serie “D” tienen un dividendo no acumulativo de un 125% del dividendo asignado a las acciones serie “B”.

Las acciones series “B” y “D” están integradas en unidades vinculadas, de la siguiente forma:

- Unidades “B”, que amparan cada una, cinco acciones serie “B”, las cuales cotizan en la BMV.
- Unidades vinculadas “BD”, que amparan cada una, una acción serie “B”, dos acciones subserie “D-B” y dos acciones subserie “D-L”, las cuales cotizan en BMV y NYSE.
- Las unidades vinculadas serán desvinculadas en mayo del 2008, término de 10 años contados a partir de su primera emisión. Las acciones subserie “D-B” serán convertidas en acciones serie “B” y las acciones subserie “D-L” en acciones serie “L”.

Al 31 de diciembre del 2002, el capital social de FEMSA se integra de la siguiente forma:

	Unidades Vinculadas "B"	Unidades Vinculadas "BD"	Total
Unidades	419,569,500	639,892,590	1,059,462,090
Acciones:			
Serie "B"	2,097,847,500	639,892,590	2,737,740,090
Serie "D"	-	2,559,570,360	2,559,570,360
Subserie "D-B"	-	1,279,785,180	1,279,785,180
Subserie "D-L"	-	1,279,785,180	1,279,785,180
Total acciones	2,097,847,500	3,199,462,950	5,297,310,450

La actualización del capital por inflación se presenta distribuida en cada una de las cuentas del capital que le dio origen y se integra de la siguiente manera:

	Saldo		Saldo	
	Histórico	Actualización	Actualizado	
Capital social	Ps. 2,649	Ps. 1,432	Ps.	4,081
Prima en suscripción de acciones	5,909	4,043		9,952
Utilidades retenidas	11,797	633		12,430
Utilidad neta del ejercicio	2,760	77		2,837

En Asamblea General Ordinaria de Accionistas, celebrada el 13 de marzo del 2002, se acordó distribuir un dividendo de 0.1120 (valor nominal) pesos por acción serie "B" y 0.1400 (valor nominal) pesos por acción serie "D". Este dividendo fue pagado en mayo del 2002.

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 2002, la reserva legal de FEMSA asciende a Ps. 326.

Las utilidades retenidas y otras reservas que se distribuyan como dividendos, así como los efectos que se deriven de reducciones de capital están gravados para efectos de ISR de acuerdo a la tasa vigente, excepto por el capital social aportado actualizado y si dichas distribuciones provienen de la Cuenta de Utilidad Fiscal Neta Consolidada ("CUFIN"). De 1999 al 2001, se permitía 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 repartieran dividendos de dicha utilidad. Para tales efectos se constituyó la Cuenta de Utilidad Fiscal Neta Consolidada Reinvertida ("CUFINRE"), misma que al igual que la CUFIN representa las utilidades que ya pagaron impuestos. A partir del año 2002, se elimina el derecho de diferir el pago de impuestos.

Los dividendos que se distribuyan en exceso de estas cuentas causarán el ISR a una tasa calculada sobre una base piramidata con la tasa vigente. A partir del 2003, este impuesto sólo podrá ser acreditado contra el ISR del año en el cual los dividendos sean pagados y en los dos siguientes años contra el ISR y los pagos provisionales.

Al 31 de diciembre del 2002, los saldos de CUFIN y de CUFINRE ascendieron a Ps. 9,512 y Ps. 2,985, respectivamente, y el saldo del pago diferido de impuestos es de Ps. 222.

En Asamblea General Ordinaria de Accionistas, celebrada el 13 de marzo del 2002, se acordó un monto máximo de Ps. 3,000 que podrá destinarse a la compra de acciones propias.

En octubre del 2000, la Compañía inició la implementación de un programa de recompra de acciones. Las acciones recompradas se registraron en el capital contable disminuyendo el capital social por el monto del valor teórico nominal y la diferencia se aplicó a la reserva para recompra de acciones propias, dentro de la cuenta de utilidades retenidas. Las acciones recompradas fueron retiradas.

	Millones de Acciones	Capital Social	Utilidades Retenidas	Total
Del 31 de diciembre del 2000	33.7	Ps. 19	Ps. 237	Ps. 256
Del 4 de enero al 16 de enero del 2001	10.3	5	63	68
Total	44.0	Ps. 24	Ps. 300	Ps. 324

En la Asamblea Ordinaria de Accionistas de FEMSA Cerveza, llevada a cabo el 5 de marzo del 2002, los accionistas aprobaron un dividendo de Ps. 481, el cual fue pagado en mayo del 2002. El pago correspondiente al interés minoritario de Ps. 144 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 5 de marzo del 2002, los accionistas aprobaron un dividendo de Ps. 52, el cual fue pagado en mayo del 2002. El pago correspondiente al interés minoritario de Ps. 15 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 Coca-Cola FEMSA, llevada a cabo el 12 de marzo del 2002, los accionistas aprobaron un dividendo de Ps. 585, el cual fue pagado en mayo del 2002. El pago correspondiente al interés minoritario de Ps. 287 está presentado como una reducción en el interés minoritario en el estado de variaciones en las cuentas de capital contable.

Nota 20. 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
Al 31 de diciembre del 2000	2,739.80	2,745.80	2,567.80	2,591.80
Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2001	2,739.80	2,739.80	2,567.80	2,567.80
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	2,737.70	2,737.80	2,559.60	2,559.80
Al 31 de diciembre del 2002	2,737.70	2,737.70	2,559.60	2,559.60
Derecho de dividendos	1.00		1.25	
Distribución de utilidades:				
2000	45.85%		54.15%	
2001 y 2002	46.11%		53.89%	

Nota 21. 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.

Desde principios del año 2000 hasta finales del 2002, el ISR se causa a una tasa impositiva del 35% aplicable al resultado fiscal de la Compañía. A partir del 2003, la tasa se reducirá en un punto porcentual por año hasta llegar a un 32% en el 2005.

El resultado fiscal en Argentina difiere de la utilidad contable principalmente por la diferencia en la depreciación y las provisiones por las obligaciones laborales. En Argentina la tasa impositiva 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 al 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 10 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 y PTU Diferidos:

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. 4,528 y la reducción de Ps. 3,280 y Ps. 1,248 en el capital contable mayoritario y minoritario, respectivamente.

Las diferencias temporales que generaron pasivos (activos) por ISR diferido son las siguientes:

ISR Diferido	2002	2001
Reservas para cuentas incobrables	Ps. (95)	Ps. (79)
Inventarios	1,448	1,446
Pagos anticipados	55	-
Propiedad, planta y equipo	3,404	3,058
Inversión en acciones	8	22
Cargos diferidos	(125)	(75)
Plan de pensiones	(199)	(186)
Prima de antigüedad	(33)	(34)
Servicios médicos	(36)	(25)
IMPAC por recuperar	(78)	(80)
Pérdidas fiscales por amortizar	(114)	(80)
Otras reservas	(248)	(24)
	Ps. 3,987	Ps. 3,943

Como se menciona en el inciso a), se reducirá la tasa del 35% al 32%. Lo anterior genera una reducción en el saldo de impuestos diferidos al 31 de diciembre del 2002 y 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:

		2002		2001
Saldo inicial	Ps.	3,943	Ps.	4,263
Ganancia por posición monetaria		19		12
Provisión del ejercicio		147		140
Cambio en la tasa impositiva de ISR		(132)		(252)
Resultado por tenencia de activos no monetarios		10		(220)
Saldo final	Ps.	3,987	Ps.	3,943

Al 31 de diciembre del 2002, existen diferencias temporales entre la utilidad neta del ejercicio y la utilidad fiscal gravable para PTU, sobre las cuales se puede presumir razonablemente que van a generar un beneficio, por lo que se registró una provisión por PTU diferida por Ps. 8.

e) Provisión de Impuestos:

- □

		2002		2001		2000
ISR causado	Ps.	3,273	Ps.	2,736	Ps.	2,075
IMPAC		34		29		21
ISR diferido		147		140		166
Cambio en la tasa impositiva de ISR		(132)		(252)		-
		3,322		2,653		2,262
PTU		310		292		246
PTU diferida		(8)		-		-
	Ps.	3,624	Ps.	2,945	Ps.	2,508

f) Pérdidas Fiscales por Amortizar e IMPAC por Recuperar:

Las pérdidas fiscales por amortizar y el IMPAC por recuperar 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
2004	Ps. -	Ps. 22
2005	-	5
2006	12	5
2007	22	6
2008	24	8
2009	13	1
2010	37	5
2011	56	10
2012	191	16
	Ps. 355	Ps. 78

g) Conciliación de la Tasa Efectiva:

	2002	2001	2000
Tasa impositiva de ISR	35%	35%	35%
Diferencia entre ganancia por posición monetaria y componente inflacionario	-	-	(1)
Gastos no deducibles	3	2	2
Deterioro del valor del crédito mercantil en Coca-Cola FEMSA			
Buenos Aires	2	-	-
Efecto por cambio en tasa	(1)	(3)	-
Otros	1	(1)	-
Tasa efectiva de ISR	40%	33%	36%

Nota 22. Contingencias y Compromisos.

a) Contingencias:

- Durante el 2002, Coca-Cola FEMSA inició una demanda de amparo con relación al IEPS sobre los inventarios de productos elaborados con alta fructuosa a finales del 2001 y a principios del 2002. Se espera una decisión favorable de acuerdo a la opinión de los asesores legales de la Compañía.
- El 29 de abril del 2002 una subsidiaria de FEMSA Cerveza presentó una demanda en contra de algunas afiliadas de Labatt para evitar la integración de las marcas de cerveza de Beck's North America al portafolio de distribución de cerveza de Labatt USA. La subsidiaria de FEMSA Cerveza obtuvo una orden judicial preliminar evitando la integración, emitida por el tribunal de primera instancia. Las afiliadas de Labatt, apelaron la decisión del tribunal que emitió la orden judicial. A la fecha de emisión de los presentes estados financieros, la decisión de la apelación está pendiente.
- La Compañía tiene dos asuntos pendientes de resolver con la SHCP:
 1. En los años de 1998 y 1999, derivado de los ajustes en el IMPAC consolidado por el incremento en la tenencia accionaria en las compañías subsidiarias, se determinó un saldo a favor por este concepto y se solicitó su devolución. La autoridad fiscal negó la devolución, contra lo cual la Compañía interpuso el medio de defensa correspondiente.
 2. En el año de 1998, con motivo de la actualización del ajuste por el incremento a la tenencia accionaria a las pérdidas fiscales de las compañías subsidiarias, se determinó un monto por recuperar del cual la autoridad fiscal negó su devolución. La Compañía interpuso contra esta resolución el medio de defensa correspondiente.

En opinión de los abogados de la Compañía, existen bases razonables para obtener resolución favorable en ambos asuntos, por lo cual la Compañía en 1999 registró una cuenta por cobrar con crédito a resultados. Al 31 de diciembre del 2002, la cuenta por cobrar asciende a Ps. 379 y se presenta en la cuenta de otros activos.

- La SHCP determinó créditos fiscales a cargo de FEMSA Cerveza en relación con ventas de exportación a países de baja imposición fiscal, por los años de 1998 y 1999. A este respecto, se interpusieron los medios de defensa presentando la documentación correspondiente. A la fecha, las autoridades no han resuelto esta situación y los abogados de la Compañía consideran que existen las bases razonables para obtener la resolución favorable.

b) Compromisos:

Al 31 de diciembre del 2002, la Compañía tiene los siguientes compromisos contractuales:

- En dólares, para el arrendamiento de maquinaria y equipo de producción, equipo de distribución y equipo de cómputo.
- En pesos, para el arrendamiento de terrenos para la operación de FEMSA Comercio.

Los plazos de vencimiento son variables y se integran de la siguiente forma:

2003	\$	26	Ps.	236
2004		22		213
2005		16		200
2006		8		187
2007		4		173
2008		-		159
2009		-		151
2010 al 2020		-		817

Nota 23. Información por Segmentos.

La información relevante de las subsidiarias de FEMSA, que representan sus diferentes segmentos, se presenta a continuación:

Ingresos Totales ⁽¹⁾	2002	2001	2000
FEMSA Cerveza	Ps. 20,815	Ps. 20,703	Ps. 19,841
Coca-Cola FEMSA México	16,198	15,181	14,478
Coca-Cola FEMSA Buenos Aires	1,422	1,549	1,557
FEMSA Empaques	6,599	6,577	6,929
FEMSA Comercio	12,740	10,732	8,957
FEMSA Logística y Logística-CCM	1,458	1,540	1,549
Otros	1,942	1,486	1,149
Eliminaciones	(8,233)	(7,671)	(6,591)
	Ps. 52,941	Ps. 50,097	Ps. 47,869

Utilidad de Operación	2002	2001	2000
FEMSA Cerveza ⁽²⁾	Ps. 3,546	Ps. 3,326	Ps. 3,141
Coca-Cola FEMSA México	4,421	3,829	3,053
Coca-Cola FEMSA Buenos Aires ⁽³⁾	19	44	27
FEMSA Empaques	905	856	1,009
FEMSA Comercio	487	297	304
FEMSA Logística y Logística-CCM ⁽⁴⁾	119	99	114
Otros	967	716	279
Eliminaciones	(973)	(634)	(264)
	Ps. 9,491	Ps. 8,533	Ps. 7,663

(1) Ventas entre áreas geográficas no son significativas

(2) Incluye el método de participación en compañías asociadas por Ps. 84, Ps. 33, Ps. 37, respectivamente

(3) Incluye la amortización del crédito mercantil de Coca-Cola Buenos Aires, por Ps. 37, Ps. 101, Ps. 108, respectivamente

(4) Excluye gastos de operación con relación a proyectos de internet, los cuales fueron de Ps. 29, Ps. 42 y Ps. 29, respectivamente.

Depreciación	2002	2001	2000
FEMSA Cerveza	Ps. 1,114	Ps. 991	Ps. 966
Coca-Cola FEMSA México ⁽¹⁾	705	818	941
Coca-Cola FEMSA Buenos Aires ⁽¹⁾	168	106	114
FEMSA Empaques	262	246	252
FEMSA Comercio	90	81	84
FEMSA Logística y Logística-CCM	33	36	48
Otros	6	12	10
	Ps. 2,378	Ps. 2,290	Ps. 2,415
Amortización y Otros Virtuales ⁽²⁾	2002	2001	2000
FEMSA Cerveza	Ps. 1,170	Ps. 1,072	Ps. 1,041
Coca-Cola FEMSA México	168	59	83
Coca-Cola FEMSA Buenos Aires	(3)	83	90
FEMSA Empaques	65	163	90
FEMSA Comercio	152	133	138
FEMSA Logística y Logística-CCM	3	(15)	(18)
Otros	140	(64)	70
	Ps. 1,695	Ps. 1,431	Ps. 1,494
Deterioro en el Valor de los Activos de Largo Plazo	2002	2001	2000
FEMSA Cerveza	Ps. 162	Ps. 140	Ps. -
Coca-Cola FEMSA	402	-	-
	Ps. 564	Ps. 140	Ps. -

(1) Incluye rotura de envase

(2) Excluye cargos virtuales de los activos y pasivos circulantes

Gasto Financiero	2002	2001	2000
FEMSA Cerveza	Ps. 311	Ps. 311	Ps. 342
Coca-Cola FEMSA México	330	328	364
Coca-Cola FEMSA Buenos Aires	4	2	3
FEMSA Empaques	251	437	782
FEMSA Comercio	103	100	96
FEMSA Logística y Logística-CCM	8	10	30
Otros	336	402	374
Eliminaciones	(437)	(642)	(831)
	Ps. 906	Ps. 948	Ps. 1,160
Producto Financiero	2002	2001	2000
FEMSA Cerveza	Ps. 87	Ps. 77	Ps. 143
Coca-Cola FEMSA México	247	273	131
Coca-Cola FEMSA Buenos Aires	5	-	6
FEMSA Empaques	26	53	78
FEMSA Comercio	25	24	24
FEMSA Logística y Logística-CCM	7	12	20
Otros	486	687	898
Eliminaciones	(437)	(650)	(859)
	Ps. 446	Ps. 476	Ps. 441
ISR e IMPAC	2002	2001	2000
FEMSA Cerveza	Ps. 1,158	Ps. 883	Ps. 1,012
Coca-Cola FEMSA México	1,728	1,300	870
Coca-Cola FEMSA Buenos Aires	(17)	31	31
FEMSA Empaques	130	233	95
FEMSA Comercio	168	125	119
FEMSA Logística y Logística-CCM	31	26	24
Otros	124	55	111
	Ps. 3,322	Ps. 2,653	Ps. 2,262
Inversiones en Activo Fijo ⁽¹⁾	2002	2001	2000
FEMSA Cerveza	Ps. 3,166	Ps. 3,533	Ps. 3,024
Coca-Cola FEMSA México	1,278	930	879
Coca-Cola FEMSA Buenos Aires	63	26	46
FEMSA Empaques	245	91	161
FEMSA Comercio	824	615	542
FEMSA Logística y Logística-CCM	12	117	(88)
Otros	(48)	2	7
	Ps. 5,540	Ps. 5,314	Ps. 4,571

(1) Incluye inversiones en propiedad, planta y equipo y cargos diferidos

Activos de Largo Plazo	2002	2001
FEMSA Cerveza	Ps. 19,630	Ps. 18,876
Coca-Cola FEMSA México	7,148	7,073
Coca-Cola FEMSA Buenos Aires	1,034	1,116
FEMSA Empaques	4,018	3,960
FEMSA Comercio	2,903	2,409
FEMSA Logística y Logística-CCM	517	534
Otros	7,043	5,642
Eliminaciones	(5,788)	(4,465)
	Ps. 36,505	Ps. 35,145
Total Activos	2002	2001
FEMSA Cerveza	Ps. 28,416	Ps. 24,645
Coca-Cola FEMSA México	14,778	12,896
Coca-Cola FEMSA Buenos Aires	1,262	1,364
FEMSA Empaques	6,230	6,317
FEMSA Comercio	5,374	3,851
FEMSA Logística y Logística-CCM	765	760
Otros	10,240	8,283
Eliminaciones	(7,182)	(6,980)
	Ps. 59,883	Ps. 51,136
ISR por recuperar	121	-
	Ps. 60,004	Ps. 51,136
Total Pasivos	2002	2001
FEMSA Cerveza	Ps. 8,419	Ps. 5,462
Coca-Cola FEMSA México	5,677	4,979
Coca-Cola FEMSA Buenos Aires	247	352
FEMSA Empaques	4,502	4,657
FEMSA Comercio	4,125	2,815
FEMSA Logística y Logística-CCM	241	241
Otros	6,823	4,479
Eliminaciones	(6,830)	(6,065)
	Ps. 23,204	Ps. 16,920
ISR diferido por pagar	3,987	3,943
ISR por pagar	-	268
	Ps. 27,191	Ps. 21,131

Nota 24. 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 25 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 de subsidiarias mexicanas se actualiza utilizando factores derivados del INPC y la información relativa a subsidiarias en el extranjero, se actualiza utilizando el índice de inflación del país de origen de la subsidiaria y posteriormente se convierte a pesos mexicanos utilizando el tipo de cambio de cierre del ejercicio.

Los US GAAP no requieren que la información de ejercicios anteriores se presente actualizada. Sin embargo, la Compañía aplica las reglas emitidas por The Securities and Exchange Commission, de los Estados Unidos de América (“SEC”), las cuales requieren que la información financiera de ejercicios anteriores se actualice en unidades constantes de la moneda que se reporta. Para el caso de la Compañía es el peso mexicano, y las cifras de ejercicios anteriores se actualizan aplicando los factores derivados del INPC.

Adicionalmente, los ajustes para conciliar a US GAAP de ejercicios anteriores, han sido actualizados con base en la metodología de la SEC.

b) Diferencias de Clasificación:

Algunas partidas requieren una clasificación diferente en el estado de situación financiera o en el estado de resultados bajo US GAAP. Esto incluye:

- Como se explica en la Nota 4 c), para efectos de PCGA mexicanos, los anticipos a proveedores se clasifican como inventarios. Para efectos de US GAAP son clasificados como pagos anticipados.
- El deterioro del crédito mercantil y otros activos de largo plazo, la ganancia o pérdida en la disposición de activo fijo, las indemnizaciones y la participación de los trabajadores en las utilidades deben ser incluidas en los gastos de operación para efectos de US GAAP.

c) Gastos Promocionales Diferidos:

Como se explica en la Nota 4 d), para efectos de PCGA mexicanos, los gastos promocionales relativos al lanzamiento de nuevos productos o presentaciones se registran como pagos anticipados. Para efectos de US GAAP, todos los gastos promocionales se registran en resultados al momento en que se incurren.

d) Gastos por Inicio de Actividades:

Como se explica en la Nota 4 h), de acuerdo con PCGA mexicanos, los gastos por inicio de actividades se capitalizan y amortizan en resultados bajo el método de línea recta, a partir del inicio de operaciones. De acuerdo con US GAAP, estos gastos son aplicados a los resultados en la medida en que se incurren.

e) 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, de acuerdo al nuevo Statement of Financial Accounting Standards (“SFAS”) No. 142, “Goodwill and Other Intangible Assets” (Crédito Mercantil y Otros Activos Intangibles), que entró en vigor el 1o. de enero del 2002, el crédito mercantil no es sujeto de amortización durante su vida útil estimada, pero es sujeto a una valuación cuando menos una vez al año para determinar su valor razonable.

De acuerdo con el SFAS No. 142, la Compañía dejó de amortizar el crédito mercantil a partir de enero del 2002. El impacto en el estado financiero bajo US GAAP fue reducir el gasto por amortización e incrementar la utilidad neta en Ps. 442 (Ps. 0.074 por acción serie “B” y Ps. 0.093 por acción serie “D”) al 31 de diciembre del 2002. A continuación se muestra la conciliación de la utilidad neta y la utilidad por acción bajo US GAAP previamente reportada de los impuestos ajustados para excluir la amortización.

	Reportada	Amortización del Crédito Mercantil	Ajustada
2002:			
Utilidad neta del ejercicio	Ps. 3,083	Ps. -	Ps. 3,083
Utilidad neta por acción serie “B”	0.519	-	0.519
Utilidad neta por acción serie “D”	0.649	-	0.649
2001:			
Utilidad neta del ejercicio	3,178	448	3,626
Utilidad neta por acción serie “B”	0.535	0.075	0.610
Utilidad neta por acción serie “D”	0.669	0.094	0.763
2000:			
Utilidad neta del ejercicio	2,571	453	3,024
Utilidad neta por acción serie “B”	0.429	0.076	0.505
Utilidad neta por acción serie “D”	0.537	0.095	0.632

Como resultado de la adopción de este boletín, la Compañía realizó una valuación para determinar si existía deterioro en el valor del crédito mercantil al 1 de enero del 2002. El resultado de dicha prueba fue que no se requería el reconocimiento de un ajuste al valor del crédito mercantil. En el futuro, la Compañía realizará pruebas anuales del valor del crédito mercantil, a menos que ocurran eventos o las circunstancias cambien, de tal forma que puedan reducir el valor de mercado de una unidad de negocio por debajo de su valor en libros. Como se menciona en la Nota 3, como resultado de cambios adversos importantes en la economía de Argentina durante el 2002, la Compañía reconoció al 1 de julio del 2002, un ajuste al crédito mercantil por la adquisición de Coca-Cola FEMSA Buenos Aires.

f) Actualización de Maquinaria y Equipo de Importación:

Como se explica en la Nota 4 g), de acuerdo con PCGA mexicanos, la maquinaria y el equipo de procedencia extranjera han sido actualizados mediante la aplicación de la tasa de inflación del país de origen y convertidos al tipo de cambio de cierre del ejercicio.

De acuerdo con US GAAP, no se requiere la actualización de maquinaria y equipo. Sin embargo, la Compañía aplica las reglas emitidas por la SEC, las cuales requieren que se actualice la maquinaria y el equipo, tanto de procedencia nacional como de procedencia extranjera, utilizando factores derivados del INPC.

g) Capitalización del Resultado Integral de Financiamiento:

De acuerdo con PCGA mexicanos, es opcional capitalizar el costo integral de financiamiento (intereses, fluctuación cambiaria y posición monetaria) generado por créditos contratados para financiar proyectos de inversión. 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 el capital contable mayoritario entre PCGA mexicanos y US GAAP, se incluye una partida por este concepto, la cual se determina aplicando la tasa promedio ponderada de la deuda de la Compañía al saldo de inversiones en proceso. Adicionalmente, si el financiamiento es en pesos, al interés determinado bajo el procedimiento anterior se le deduce la ganancia o pérdida por posición monetaria asociada a dicha deuda.

h) Instrumentos Financieros:

De acuerdo con PCGA mexicanos, como se menciona en la Nota 4 o), a partir de enero del 2001 entró en vigor el Boletín C-2.

De acuerdo con US GAAP, a partir del 2001 entró en vigor el SFAS No. 133 “Accounting for Derivative Instruments and Hedging Activities” (Tratamiento Contable para Instrumentos Derivados y Actividades de Cobertura), el cual requiere el reconocimiento de todos los instrumentos financieros derivados en conjunto con la partida cubierta correspondiente a valor de mercado en el estado de situación financiera, ya sean activos o pasivos. El SFAS No. 133 requiere que los cambios en el valor de mercado de los instrumentos financieros derivados sean reconocidos:

- En los resultados del ejercicio, o
- En los otros componentes de la utilidad integral, si los instrumentos financieros representan una cobertura de flujo de efectivo que califica como una cobertura contable.

La Compañía para efectos del SFAS No. 133 no designó como cobertura sus instrumentos financieros derivados. El efecto de la valuación de los instrumentos financieros derivados contratados antes del 31 de diciembre del 2000, se reconoció en el estado de resultados como cambio en política contable bajo US GAAP el 1 de enero del 2001.

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.

De acuerdo con PCGA mexicanos, los contratos swap de gas natural, aluminio y contratos de opciones para la compra de acciones contratados por la Compañía (ver Nota 17), han sido clasificados con fines de cobertura y por lo tanto valuados utilizando el mismo criterio de valuación aplicado al activo o pasivo cubierto, los cuales se registran en resultados al momento de ser consumidos o pagados. Sin embargo, bajo US GAAP éstos deben ser valuados a su valor de mercado reconociendo su correspondiente activo o pasivo. Debido a que la relación de cobertura de los instrumentos financieros no ha sido debidamente documentada como lo requiere US GAAP, se incluye una partida en conciliación por este concepto para ajustar la utilidad por la diferencia en el método de valuación.

i) ISR y PTU Diferidos:

Para efectos de US GAAP, se aplican las reglas establecidas en el SFAS No. 109 "Accounting for Income Taxes" (Reconocimiento del Impuesto Sobre la Renta), las cuales difieren con respecto a PCGA mexicanos en lo siguiente:

- Bajo PCGA mexicanos, los impuestos diferidos se clasifican como no circulantes, mientras que bajo US GAAP se basa en la clasificación de los activos y pasivos que le dieron origen.
- Bajo PCGA mexicanos, los efectos de la inflación relacionados con partidas monetarias se reconocen en el resultado por posición monetaria. Bajo US GAAP, el saldo total de impuestos diferidos se clasifica como una partida no monetaria. Lo anterior no genera diferencia en la utilidad neta consolidada, únicamente afecta la presentación entre el resultado por posición monetaria y la provisión de impuestos diferidos.
- Bajo PCGA mexicanos, el cambio en la tasa de ISR (ver Nota 21 a) aprobado a principios del 2002 antes de la fecha de los estados financieros, fue considerado en el cálculo del impuesto diferido al 31 de diciembre del 2001. Bajo US GAAP, un cambio en la tasa debe ser considerado en el cálculo del impuesto diferido hasta la fecha de promulgación, la cual fue el 1 de enero del 2002.
- Bajo PCGA mexicanos, la PTU diferida se calcula considerando sólo las diferencias temporales que surjan durante el ejercicio y se espera que se reviertan en un periodo determinado, mientras que bajo US GAAP se utiliza el método del pasivo, mismo que es aplicado para el cálculo del ISR diferido.
- Las diferencias en la actualización de maquinaria y equipo de importación, la capitalización del resultado integral de financiamiento, los instrumentos financieros y el plan de pensiones mencionadas en la Nota 24 f), g), h) y j), generan una diferencia en el cálculo del ISR diferido bajo US GAAP en comparación con el presentado bajo PCGA mexicanos (ver Nota 21 d).

Conciliación del ISR Diferido	2002	2001
ISR diferido bajo PCGA mexicanos	Ps. 3,987	Ps. 3,943
Ajustes para US GAAP:		
Propiedad, planta y equipo	379	889
Capitalización del resultado integral de financiamiento	166	184
Gastos por inicio de actividades	(29)	(21)
Plan de pensiones	22	27
Instrumentos financieros	(1)	-
Efecto en actualización	-	32
Total de ajustes	537	1,111
ISR diferido bajo US GAAP	Ps. 4,524	Ps. 5,054

El total de impuesto sobre la renta diferido bajo US GAAP, incluye la parte circulante correspondiente al 31 de diciembre del 2002 y 2001 de Ps. 1,408 y Ps. 1,367, respectivamente.

Los cambios en el saldo de ISR diferido en el ejercicio son los siguientes:

	2002		2001
Saldo inicial	Ps. 5,054	Ps.	5,194
Provisión del ejercicio	(201)		(145)
Cambio en la tasa impositiva de ISR	(275)		-
Resultado por conversión	(66)		-
Ajuste por inflación	12		5
Saldo final	Ps. 4,524	Ps.	5,054
Conciliación de la PTU Diferida			
PTU diferida bajo PCGA mexicanos	Ps. (8)	Ps.	-
Ajustes para US GAAP:			
Circulante:			
Reservas para cuentas incobrables	(26)		(23)
Inventarios	414		395
Pagos anticipados	10		-
No circulante:			
Propiedad, planta y equipo	1,309		1,217
Capitalización del resultado integral de financiamiento	41		44
Cargos diferidos	3		12
Plan de pensiones	(52)		(45)
Prima de antigüedad	(9)		(10)
Servicios médicos	(11)		(7)
Fluctuación cambiaria	-		(1)
Otras reservas	(41)		5
Total de ajustes	1,638		1,587
PTU diferida bajo US GAAP	Ps. 1,630	Ps.	1,587

Los cambios en el saldo de la PTU diferida en el ejercicio son los siguientes:

	2002		2001	
Saldo inicial	Ps.	1,587	Ps.	1,595
Provisión del ejercicio		43		(3)
Ajuste por inflación		-		(5)
Saldo final	Ps.	1,630	Ps.	1,587

j) Plan de Pensiones:

De acuerdo con PCGA mexicanos, las obligaciones laborales se determinan mediante cálculos actuariales de acuerdo con el Boletín D-3 “Obligaciones Laborales”, el cual es esencialmente igual al SFAS No. 87 “Employers’ Accounting for Pensions” (Reconocimiento de las Pensiones por Parte de los Patrones) de los US GAAP, excepto por el año inicial de aplicación de dichos boletines. Lo anterior genera una diferencia en el monto de obligaciones laborales por servicios pasados pendientes de amortizar y en el gasto de amortización del año.

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 14).

A continuación se presentan las integraciones correspondientes al plan de pensiones y jubilaciones de acuerdo con el SFAS No. 87:

Costo Neto del Ejercicio	2002		2001		2000
Costo laboral	Ps.	72	Ps.	63	Ps. 86
Costo financiero		129		117	130
Rendimiento de los fondos del plan de pensiones		(93)		(91)	(94)
Amortización de servicios pasados y variaciones actuariales		32		36	40
Costo de pensiones neto bajo US GAAP		140		125	162
Costo de pensiones neto bajo PCGA mexicanos		124		100	138
Costo adicional bajo US GAAP	Ps.	16	Ps.	25	Ps. 24

Pasivo del Plan de Pensiones y Jubilaciones	2002		2001	
Obligaciones por beneficios proyectados	Ps.	2,488	Ps.	2,232
Fondos del plan de pensiones a valor de mercado		(1,581)		(1,559)
Obligaciones por beneficios proyectados sin fondear		907		673
Obligaciones por servicios pasados por amortizar		(386)		(441)
Utilidad actuarial		-		217
Total pasivo bajo US GAAP		521		449
Total pasivo bajo PCGA mexicanos		584		527
Pasivo a cancelar bajo US GAAP	Ps.	(63)	Ps.	(78)

Cambios en las Obligaciones por Beneficios Proyectados	2002		2001	
Obligaciones al inicio del ejercicio	Ps.	2,232	Ps.	2,501
Costo laboral		72		63
Costo financiero		129		117
Pérdida actuarial		165		142
Ajuste a los beneficios proyectados (Nota 14)		-		(444)
Retiros de los fondos del plan de pensiones		(110)		(147)
Obligaciones al final del ejercicio	Ps.	2,488	Ps.	2,232

Cambios en los Fondos del Plan de Pensiones	2002		2001	
Saldo al inicio del ejercicio	Ps.	1,559	Ps.	1,512
Rendimientos de los activos del plan		93		91
Utilidad actuarial		39		55
Contribuciones a los fondos del plan de pensiones		-		48
Retiros de los fondos del plan de pensiones		(110)		(147)
Saldo al final del ejercicio	Ps.	1,581	Ps.	1,559

k) Interés Minoritario:

De acuerdo con PCGA mexicanos, el interés minoritario de las subsidiarias consolidadas se presenta en el estado de situación financiera consolidado en un renglón por separado en el capital contable.

De acuerdo con US GAAP, esta partida debe ser excluida del capital contable consolidado. Adicionalmente, en el estado de resultados, el interés minoritario de las subsidiarias consolidadas se excluye de la utilidad neta consolidada.

Cada una de las partidas en conciliación mostradas en la Nota 25 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	2002		2001		2000
Actualización de maquinaria y equipo de importación	Ps.	18	Ps.	13	Ps. 21
Capitalización del resultado integral de financiamiento		10		-	(12)
Instrumentos financieros		10		-	41
ISR diferido		(103)		40	(89)
PTU diferida		47		31	(75)
Crédito mercantil		(18)		-	-
Plan de pensiones		3		3	86
Gastos promocionales diferidos		5		-	-
	Ps.	(28)	Ps.	87	Ps. (28)

Capital Contable		2002		2001
Actualización de maquinaria y equipo de importación	Ps.	(213)	Ps.	(398)
Capitalización del resultado integral de financiamiento		(159)		(171)
Instrumentos financieros		12		-
ISR diferido		126		268
PTU diferida		444		398
Crédito mercantil		(18)		-
Plan de pensiones		(4)		(7)
Gastos promocionales diferidos		5		-
	Ps.	193	Ps.	90

l) Adquisición del Interés Minoritario:

De acuerdo con PCGA mexicanos, se aplicó la teoría de la entidad para la adquisición del interés minoritario a través de la Oferta de Intercambio en mayo de 1998, por lo que no se generó crédito mercantil y el diferencial entre el valor en libros de las acciones y las acciones de FEMSA intercambiadas, se registró como una prima en suscripción de acciones. Los gastos identificados en esta operación de compra se registraron en la cuenta de otros gastos.

De acuerdo con US GAAP, para la adquisición del interés minoritario se aplicó el método de compra, que consiste en determinar el costo de adquisición del interés minoritario adquirido y el crédito mercantil, utilizando el valor de mercado de las acciones recibidas por FEMSA en la Oferta de Intercambio. Este crédito mercantil hasta diciembre del 2001 se amortizaba en un periodo de 40 años y a partir del 2002 de acuerdo con el SFAS No. 142 (ver Nota 24 e), el crédito mercantil no se amortiza. Los gastos identificados en la compra del interés minoritario son considerados como parte del crédito mercantil.

Adicionalmente, el SFAS No. 142 requiere que se identifique el crédito mercantil a cada segmento operativo. A continuación se presenta la asignación del crédito mercantil generado por la adquisición del interés minoritario mencionado anteriormente:

FEMSA Cerveza	Ps.	7,641
Coca-Cola FEMSA		3,896
FEMSA Empaques		1,879
FEMSA Comercio		890
	Ps.	14,306

m) Utilidad Integral:

En la Nota 25 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 y de la cuenta de resultado por tenencia de activos no monetarios.

n) Flujo de Efectivo:

De acuerdo con PCGA mexicanos, la Compañía presenta el estado consolidado de cambios en la situación financiera, siguiendo los lineamientos del Boletín B-12, "Estado de Cambios en la Situación Financiera", el cual presenta la generación y aplicación de recursos por las diferencias en pesos constantes entre saldos iniciales y finales del estado de situación financiera. El Boletín B-12 considera que las utilidades y pérdidas por posición monetaria y fluctuación cambiaria son desembolsos de efectivo para la determinación de los recursos generados por las operaciones.

De acuerdo con US GAAP, se aplica el SFAS No. 95 "Statement of Cash Flows" (Estado de Flujo de Efectivo), el cual se presenta excluyendo los efectos de inflación (ver Nota 24 o).

o) Información Financiera Condensada bajo US GAAP:

Estado de Situación Financiera		2002		2001
Activo circulante	Ps.	23,499	Ps.	16,066
Propiedad, planta y equipo		31,413		31,083
Otros activos		20,765		20,376
Total activo		75,677		67,525
Pasivo circulante		13,601		10,544
Pasivo a largo plazo		10,875		8,181
Otros pasivos		4,829		4,824
Total pasivo		29,305		23,549
Interés minoritario en subsidiarias consolidadas		9,605		8,780
Capital contable		36,767		35,196
Total pasivo y capital contable	Ps.	75,677	Ps.	67,525

Estado de Resultados		2002		2001		2000
Ingresos totales	Ps.	52,941	Ps.	52,720	Ps.	50,158
Utilidad de operación		8,473		7,452		6,777
Utilidad antes de impuestos		7,737		7,449		5,648
Impuestos sobre la renta y al activo		2,850		2,636		1,923
Utilidad neta antes de cambio en política contable		4,887		4,813		3,725
Cambio en política contable		-		(52)		-
Utilidad neta antes del interés minoritario		4,887		4,761		3,725
Interés minoritario de subsidiarias consolidadas		1,804		1,583		1,154
Utilidad neta del ejercicio		3,083		3,178		2,571
Resultado por conversión		(373)		(442)		364
Resultado por tenencia de activos no monetarios		(445)		(884)		(764)
Otros componentes de la utilidad integral		(818)		(1,326)		(400)
Utilidad integral	Ps.	2,265	Ps.	1,852	Ps.	2,171
Utilidad neta por acción Serie "B" (pesos constantes):						
Antes de cambio en política contable	Ps.	0.519	Ps.	0.544	Ps.	0.429
Después de cambio en política contable		0.519		0.535		0.429
Utilidad neta por acción Serie "D" (pesos constantes):						
Antes de cambio en política contable	Ps.	0.649	Ps.	0.680	Ps.	0.537
Después de cambio en política contable		0.649		0.669		0.537

Flujo de Efectivo (1)	2002	2001	2000
Utilidad neta del ejercicio	Ps. 4,726	Ps. 4,372	Ps. 3,227
Cargos virtuales	4,128	4,321	3,768
Flujo bruto de operación	8,854	8,693	6,995
Inversión en capital de trabajo	355	(107)	448
Impuestos por pagar	(225)	641	(849)
Intereses por pagar	(1)	(36)	53
Obligaciones laborales	(101)	(87)	(101)
Flujo neto de operación	8,882	9,104	6,546
Inversión en:			
Acciones	(3)	77	589
Propiedad, planta y equipo	(5,299)	(4,658)	(4,006)
Otros activos	(97)	71	(222)
Flujo neto utilizado en actividades de inversión	(5,399)	(4,510)	(3,639)
Préstamos bancarios	4,493	10	(389)
Capital social	-	(6)	(17)
Dividendos decretados y pagados	(1,095)	(1,101)	(981)
Otras partidas financieras	480	(291)	125
Flujo neto utilizado en actividades de financiamiento	3,878	(1,388)	(1,262)
Efecto en efectivo por variaciones en el tipo de cambio	-	(25)	(221)
Variación en efectivo disponible	7,361	3,181	1,424
Saldo inicial de efectivo disponible	7,195	4,014	2,590
Saldo final de efectivo disponible	Ps. 14,556	Ps. 7,195	Ps. 4,014
Información complementaria del flujo de efectivo:			
Intereses pagados	Ps. 364	Ps. 418	Ps. 492
ISR e IMPAC pagados	3,629	2,007	2,484

(1) Expresado en pesos mexicanos históricos

Estado de Variaciones en las Cuentas del Capital Contable	2002	2001
Capital contable al inicio del ejercicio	Ps. 35,196	Ps. 33,887
Recompra de acciones propias	-	(68)
Dividendos decretados y pagados	(694)	(475)
Resultado acumulado por conversión	(373)	(442)
Resultado por tenencia de activos no monetarios	(445)	(884)
Utilidad neta del ejercicio	3,083	3,178
Capital contable al cierre del ejercicio	Ps. 36,767	Ps. 35,196

Nota 25. Conciliación entre PCGA Mexicanos y US GAAP.**a) Conciliación de la Utilidad Neta del Ejercicio:**

	2002	2001	2000
Utilidad neta mayoritaria bajo PCGA mexicanos	Ps. 2,837	Ps. 3,393	Ps. 2,748
Ajustes para US GAAP:			
Actualización de los estados financieros de ejercicios anteriores (Nota 24 a)	-	86	48
Gastos promocionales diferidos (Nota 24 c)	(10)	-	-
Gastos por inicio de actividades (Nota 24 d)	(23)	(17)	(24)
Crédito mercantil (Nota 24 e)	55	-	-
Actualización de maquinaria y equipo de importación (Nota 24 f)	(113)	(97)	(75)
Capitalización del resultado integral de financiamiento (Nota 24 g)	(38)	(11)	13
Instrumentos financieros (Nota 24 h)	(2)	84	(84)
ISR diferido (Nota 24 i)	472	62	238
PTU diferida (Nota 24 i)	(51)	3	146
Plan de pensiones (Nota 24 j)	(16)	(25)	(24)
Interés minoritario (Nota 24 k)	(28)	87	(28)
Adquisición del interés minoritario (Nota 24 l)	-	(387)	(387)
Total de ajustes	246	(215)	(177)
Utilidad neta bajo US GAAP	Ps. 3,083	Ps. 3,178	Ps. 2,571

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, las cuales son partidas no monetarias.

b) Conciliación del Capital Contable:

	2002		2001
Capital contable mayoritario bajo PCGA mexicanos	Ps. 23,015	Ps.	21,173
Ajustes para US GAAP:			
Actualización de los estados financieros de ejercicios anteriores (Nota 24 a)	-		213
Gastos promocionales diferidos (Nota 24 c)	(10)		-
Gastos por inicio de actividades (Nota 24 d)	(84)		(61)
Crédito mercantil (Nota 24 e)	55		-
Actualización de maquinaria y equipo de importación (Nota 24 f)	1,173		1,824
Capitalización del resultado integral de financiamiento (Nota 24 g)	487		525
Instrumentos financieros (Nota 24 h)	(2)		-
ISR diferido (Nota 24 i)	(537)		(1,111)
PTU diferida (Nota 24 i)	(1,638)		(1,587)
Plan de pensiones (Nota 24 j)	63		78
Interés minoritario (Nota 24 k)	193		90
Adquisición del interés minoritario (Nota 24 l)	14,052		14,052
Total de ajustes	Ps. 13,752	Ps.	14,023
Capital contable bajo US GAAP	Ps. 36,767	Ps.	35,196

c) Conciliación de la Utilidad Integral:

	2002		2001		2000
Utilidad integral mayoritaria bajo PCGA mexicanos	Ps. 2,536	Ps.	2,919	Ps.	2,094
Ajustes para US GAAP:					
Utilidad neta del ejercicio (Nota 25 a)	246		(215)		(177)
Resultado por conversión	(147)		(554)		129
Resultado por tenencia de activos no monetarios	(370)		(298)		125
Utilidad integral bajo US GAAP	Ps. 2,265	Ps.	1,852	Ps.	2,171

Nota 26. Impacto Futuro de Nuevos Pronunciamientos Contables.**a) En los PCGA en México:****Boletín B-5, “Información Financiera por Segmentos” (“Boletín B-5”):**

En abril del 2003, entró en vigor el Boletín B-5, emitido por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (“IMCP”) dejando sin efecto las disposiciones contenidas en la Norma Internacional de Contabilidad (“NIC”) No. 14, “Segment Reporting” (Información financiera por Segmentos), la cual se utilizaba por supletoriedad en base a lo dispuesto en el Boletín A-8, “Aplicación Supletoria de Normas Internacionales de Contabilidad”, en lo referente a la revelación de información financiera por segmento. Las disposiciones de este nuevo boletín son sustancialmente similares a las contenidas en el NIC No. 14; sin embargo, se incorpora el enfoque gerencial, que señala como requisito mínimo para revelar información por segmentos la utilizada por la administración para la toma de decisiones. Estas nuevas disposiciones no modifican la información por segmento presentada por la Compañía anteriormente.

Boletín C-8, “Activos intangibles” (“Boletín C-8”):

En enero del 2002, el IMCP emitió el nuevo Boletín C-8, cuyas disposiciones son obligatorias para los ejercicios que inicien a partir del 1 de enero de 2003. El nuevo Boletín C-8 sustituye al anterior Boletín C-8 “Intangibles” y establece que los costos de desarrollo de un proyecto se deben capitalizar si cumplen con los criterios establecidos para su reconocimiento como activos; los gastos preoperativos que se incurran a partir de la fecha en que se aplique este boletín que no cumplan con los requisitos señalados, deben registrarse como un gasto del ejercicio. El saldo no amortizado de los gastos preoperativos capitalizados conforme al Boletín C-8 anterior se amortizará con base a lo establecido en dicho boletín. Para efectos de reducir en lo posible el remanente que constituye un “crédito mercantil” en el caso de adquisiciones de negocios, se proporcionan conceptos de intangibles a identificar y cuantificar. La Compañía estima que la aplicación de este nuevo boletín, no tendrá un impacto significativo en su posición financiera ni en los resultados de operación.

Boletín C-9, “Pasivo, Provisiones, Activos y Pasivos Contingentes y Compromisos” (“Boletín C-9”):

En diciembre del 2002, IMCP emitió el nuevo Boletín C-9, cuyas disposiciones son obligatorias para los ejercicios que inicien a partir del 1 de enero de 2003. El nuevo Boletín C-9 sustituye las disposiciones del anterior Boletín C-9 “Pasivo” y del Boletín C-12 “Contingencias y Compromisos” y establece mayor precisión en conceptos relativos al reconocimiento contable de pasivos, provisiones, y activos y pasivos contingentes, así como nuevas disposiciones respecto al uso del valor presente para valuar y registrar la terminación anticipada de obligaciones. La Compañía estima que la aplicación de este nuevo pronunciamiento no tendrá un impacto en su posición financiera ni en los resultados de operación.

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

En mayo de 2003, el IMCP emitió el Boletín C-12, de aplicación obligatoria para estados financieros de períodos que inicien el 1° de enero de 2004, aunque se recomienda su aplicación anticipada. En el C-12 se reúnen las partes pertinentes de la normatividad que se encuentra en otros boletines emitidos por el IMCP, respecto a la emisión de instrumentos financieros de deuda, de capital y combinados, y se agregan las normas que se consideraron convenientes para el reconocimiento contable de estos instrumentos. En consecuencia, el C-12 indica las diferencias básicas entre el pasivo y el capital contable, y establece las reglas para clasificar y valuar en el reconocimiento inicial, los componentes de pasivo y de capital de los instrumentos financieros combinados. El reconocimiento y valuación posterior de los componentes de pasivo y capital contable de los instrumentos financieros, queda sujeto a las normatividad previamente emitida en los boletines aplicables. La Compañía estima que la aplicación de este nuevo pronunciamiento no tendrá un impacto en su posición financiera ni en los resultados de operación.

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

En marzo de 2003, el IMCP emitió el Boletín C-15, de aplicación obligatoria para estados financieros de períodos que inicien el 1° de enero de 2004, aunque se recomienda su aplicación anticipada. El C-15 establece, entre otros aspectos, nuevas reglas para el cálculo y reconocimiento de pérdidas por deterioro de estos activos y su reversión, y presenta ejemplos de indicios de la existencia de un posible deterioro en el valor de los activos de larga duración en uso, tangibles e intangibles, incluyendo el crédito mercantil. Para calcular la pérdida por deterioro, se debe determinar el valor de recuperación que ahora se define como el mayor entre el precio neto de venta de una unidad generadora de efectivo y su valor de uso, que es el valor presente de los flujos netos de efectivo futuros, utilizando una tasa apropiada de descuento. En las disposiciones anteriores a este nuevo Boletín, se utilizan flujos netos de efectivo futuros referidos al poder adquisitivo a la fecha de evaluación, sin requerir consecuentemente, que dichos flujos sean descontados. La Compañía estima que la aplicación de este nuevo pronunciamiento no tendrá un impacto en su posición financiera ni en los resultados de operación.

b) **En los US GAAP:**

SFAS No. 143, “Accounting for Asset Retirement Obligations” (Registro Contable de las Obligaciones por Retiro de Activos) (“SFAS No. 143”):

En junio del 2001, el FASB aprobó el SFAS No. 143, 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 la 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 su posición financiera ni en los resultados de operación.

SFAS No. 145, “Rescission of FASB No. 4, 44 and 64, Amendment of FASB Statement No. 13, and Technical Corrections” (Derogación de los FASB No. 4, 44 y 64, Modificación del FASB No. 13 e Inclusión de Correcciones Técnicas) (“SFAS No. 145”):

En abril del 2002, el FASB emitió el SFAS No. 145, el cual establece que las ganancias y pérdidas derivadas de la extinción de deuda se clasifiquen como partidas extraordinarias en todos los ejercicios presentados, siempre que reúnan los criterios de la Opinión 30 del Comité de Principios Contables (“APB”), “Reporting the Results of Operations—Discontinued Events and Extraordinary Items” (Informe de los Resultados de Operación – Eventos Discontinuos y Partidas Extraordinarias). La modificación al SFAS No. 13, “Accounting for Leases” (Tratamiento Contable de Arrendamientos), elimina una incongruencia entre la contabilidad requerida para operaciones de venta y arrendamiento posterior y la requerida para ciertas modificaciones a bienes arrendados que tienen efectos económicos similares a la operación de venta y arrendamiento posterior. Esta nueva norma entrará en vigor para los estados financieros que se emitan por los ejercicios fiscales que comiencen después del 15 de mayo del 2002 y operaciones de arrendamiento que se celebren después del 15 de mayo del 2002, cuya aplicación anticipada se recomienda. La Compañía planea adoptar esta nueva norma en el 2003. La Compañía estima que este nuevo pronunciamiento no tendrá un impacto significativo en su posición financiera ni en los resultados de operación.

SFAS No. 146, “Accounting for Costs Associated with Exit or Disposal Activities” (Tratamiento Contable de los Costos Asociados con la Terminación de Actividades o Disposición de Activos) (“SFAS No. 146”):

En junio del 2002, el FASB emitió el SFAS No. 146, que anula el Boletín 94-3, “Liability Recognition for Certain Employee Termination Benefits and Other Costs to Exit an Activity (including Certain Costs Incurred in a Restructuring)” (Reconocimiento del Pasivo de Ciertos Beneficios por Terminación de la Relación Laboral y Otros Costos para Terminar una Actividad (incluyendo Ciertos Costos Erogados en una Reestructura)) emitido por el EITF. La principal diferencia entre el SFAS No. 146 y el EITF 94-3 radica en el requisito de reconocimiento del pasivo por el costo asociado con la terminación de las actividades o disposición de activos y su medición inicial a valor de mercado, cuando surja el pasivo, a diferencia del reconocimiento, bajo el EITF 94-3, en la fecha en que una entidad se compromete a implantar un programa de terminación de actividades. Esta nueva norma entrará en vigor para la terminación de actividades o disposición de activos que se lleven a cabo después del 31 de diciembre de 2002 y cuya aplicación anticipada se recomienda. No es necesario reexpresar los estados financieros que se hayan emitido con anterioridad y las disposiciones del EITF 94-3 continuarán en vigor para la terminación de actividades que se hayan iniciado al amparo de un programa de terminación de actividades anterior a la fecha de entrada en vigor del SFAS No. 146. La Compañía planea adoptar esta nueva norma en el 2003. La Compañía estima que la aplicación de este nuevo pronunciamiento no tendrá un impacto significativo en su posición financiera ni en los resultados de operación, dado que no tiene contemplado terminar actividades o disponer de activos.

FASB Interpretation No. 45, “Guarantor’s Accounting and Disclosure Requirements for Guarantees, Including Indirect Guarantees of Indebtedness of Others” (Contabilidad para Garantes y Requerimientos de Revelación para Garantías, Incluyendo Garantías Indirectas de Deuda de Terceros) (“FIN 45”):

En noviembre del 2002, el FASB emitió el FIN 45, el cual requiere que un garante reconozca, con excepción de ciertas garantías, un pasivo a valor justo de las obligaciones adquiridas. FIN 45 también requiere ciertas revelaciones de las obligaciones del garante sobre ciertas garantías otorgadas. El reconocimiento inicial de estas disposiciones es aplicable a aquellas garantías otorgadas o modificadas después del 31 de diciembre del 2002 y los requerimientos de revelación son aplicables para los períodos que inicien después del 15 de diciembre del 2002. La Compañía estima que la aplicación de este nuevo pronunciamiento no tendrá un impacto significativo en su posición financiera, en los resultados de operación ni en su flujo de efectivo.

EITF Issue 02-16, “Accounting by a Customer (Including a Reseller) for Certain Consideration Received from a Vendor” (“EITF 02-16”)

En enero del 2003, el EITF concluyó sobre el EITF 02-16, cuyas disposiciones son obligatorias para los ejercicios que inicien a partir del 15 de diciembre del 2002. El EITF 02-16 establece el registro para las consideraciones pagadas a los clientes en efectivo para la venta de productos. El EITF concluyó que este tipo de consideraciones representan un reembolso de gastos incurridos para vender los productos y deberían de registrarse como una reducción de los gastos, siempre y cuando la consideración pagada en efectivo represente un reembolso de un costo específico, incremental e identificable incurrido por el cliente para la venta de los productos o servicios. De acuerdo a esto, los pagos recibidos por Coca-Cola FEMSA de la Compañía Coca-Cola por concepto de publicidad (ver Nota 4j) están clasificados correctamente como reducción de los gastos de venta, por lo que este nuevo lineamiento no tendrá impacto en los estados financieros de la Compañía.

SFAS No. 149, “Amendments of Statement 133 on Derivative Instruments and Hedging Activities” (Modificaciones del SFAS No. 133 sobre Instrumentos Derivados y Actividades de Cobertura) (“SFAS No. 149”):

En abril del 2003, el FASB emitió el SFAS No. 149, el cual modifica y aclara el tratamiento contable y el reporte financiero para instrumentos derivados, incluyendo ciertos instrumentos derivados implícitos en otros contratos y para actividades de cobertura bajo el SFAS No. 133. Los cambios en este pronunciamiento mejoran los reportes financieros, al requerir que el tratamiento contable para los contratos con características comparables, sean similares. Este nuevo pronunciamiento entrará en vigor para contratos que sean celebrados o modificados después del 30 junio del 2003, excepto por lo que se menciona a continuación y para las relaciones de cobertura designadas después del 30 de junio del 2003. Además, excepto por lo que se menciona, todas las provisiones de este pronunciamiento deberán ser aplicadas en forma prospectiva.

Las disposiciones de esta norma refieren lo referente a la implementación del SFAS No. 133 que hubieran sido efectivas para los trimestres fiscales que comienzan antes del 15 de junio del 2003, deberán continuar aplicándose de acuerdo con sus respectivas fechas efectivas. La Compañía estima que la aplicación de este nuevo pronunciamiento no tendrá un impacto significativo en su posición financiera ni en los resultados de operación.

SFAS No. 150, “Accounting for Certain Financial Instruments with Characteristics of both Liabilities and Equity” (Contabilidad para Ciertos Instrumentos Financieros con características tanto de pasivos como de capital) (“SFAS No. 150”):

En mayo del 2003, el FASB emitió el SFAS No. 150, el cual pretende eliminar la diversidad en la practica requiriendo que los 3 tipos siguientes de instrumentos financieros sean reportados como pasivos por sus emisores:

-
- Instrumentos redimibles mandatoriallymente (ejemplo: instrumentos emitidos en forma de acciones que incondicionalmente obliga al emisor redimir las acciones por efectivo o transfiriendo otros activos);
 - Venta de Contratos Forward, opciones “put”, y otros instrumentos financieros que no están emitidos en forma de acciones que obligan o podrían obligar al emisor a colocar sus obligaciones por efectivo o transfiriendo otros activos;
 - Ciertos instrumentos financieros que incluyen una obligación que (1) el emisor pueda o deba colocar, emitiendo un número variable de sus acciones de capital y (2) tenga un “valor monetario” al inicio que (a) sea fijo, (b) que este ligado a un índice de mercado o a otro factor de mercado (algún otro como el valor de mercado de las acciones de capital del emisor) o (c) varíe inversamente con el valor de mercado de las acciones de capital, por ejemplo, una opción “put”.

Para presentar este tipo de instrumentos han sido reportados variadamente por sus emisores como pasivos, como parte del capital, o entre las secciones de pasivo y capital (refiriéndose algunas veces como el “entresuelo” que divulga) del balance general. Las provisiones del SFAS No. 150 son efectivas para los instrumentos financieros que entraron o fueron modificados después del 31 de mayo del 2003, e instrumentos efectivos preexistentes al inicio del primer periodo interino que comienza después del 15 de junio del 2003. La Compañía no espera que la adopción del SFAS No. 150 tenga un impacto material en su posición financiera, resultados de operación o flujos de caja.

Nota 27. Eventos Subsecuentes

El 6 de mayo del 2003, Coca-Cola FEMSA adquirió el 100% del capital de Panamerican Beverages, Inc. (“Panamco”) por la cantidad de \$3,709, excluyendo los gastos de transacción. Como parte de la adquisición, la Compañía asumió deuda por \$885, de la cual \$373 fueron prepagados como parte de la transacción.

La transacción fue financiada con deuda nueva por Ps. 7,998 denominada en pesos y \$1,234, denominada en dólares; una aportación de capital de FEMSA de \$260; el intercambio de la participación en el capital de The Coca-Cola Company en Panamco, valuada en \$674 por nuevas acciones de Coca-Cola FEMSA; deuda asumida por \$512 y efectivo disponible por \$285.

Los costos y gastos de la transacción, incluyendo pagos por asesoría, y los costos asociados con el cese de actividades de Panamco incluyeron: (i) el cierre de ciertas plantas adquiridas, (ii) racionalización y consolidación de operaciones, (iii) reubicación de las oficinas corporativas y otras oficinas, y (iv) otros costos asociados con la integración de la operación, los cuales se espera sean importantes. Estos costos se registrarán en el Balance General Consolidado de la Compañía como ajustes al precio de compra o en el Estado de Resultados Consolidado de la Compañía como gastos, según sea lo adecuado.

Los activos adquiridos y los pasivos asumidos, como parte de esta transacción, serán registrados en el Balance General de la Compañía con base en sus valores justos a la fecha de la adquisición. El excedente del precio pagado sobre el valor justo de los activos adquiridos y los pasivos asumidos será designado como un activo intangible identificable, principalmente corresponden a los derechos contractuales de embotellado, los cuales la Compañía ha determinado que cuentan con una vida indefinida. Están en proceso las valuaciones de los activos tangibles e intangibles adquiridos para cada uno de los ocho países en donde opera Panamco. La Compañía no puede presentar una estimación preliminar del valor de los activos adquiridos y los pasivos asumidos debido a que las valuaciones aun han sido terminadas y los planes de integración aún están pendientes de ser finalizados.

Después de la transacción, FEMSA tiene una participación accionaria de 45.7% del valor económico de Coca-Cola FEMSA y de 53.6% del capital de voto. The Coca-Cola Company tiene indirectamente el 39.6% del valor económico de Coca-Cola FEMSA y el 46.6% del capital de voto. El público inversionista tiene el resto del valor económico.

DICTAMEN DE LOS AUDITORES INDEPENDIENTES

**A los Accionistas de
Femsa Comercio, S.A. de C.V.**

Hemos examinado los estados de situación financiera consolidados de **Femsa Comercio, S.A. de C.V. y Subsidiarias**, al 31 de diciembre de 2002 y 2001, y los estados consolidados de resultados, de variaciones en las cuentas del capital contable y de cambios en la situación financiera que les son relativos, por los años que terminaron en esas fechas. Dichos estados financieros son responsabilidad de la administración de la Compañía. Nuestra responsabilidad consiste en expresar una opinión sobre los mismos con base en nuestras auditorías.

Nuestros exámenes fueron realizados de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas en México y en los Estados Unidos de América, las cuales requieren que la auditoría sea planeada y realizada de tal manera que permita obtener una seguridad razonable de que los estados financieros no contienen errores importantes, y de que están preparados de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados 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 proporcionan una base razonable para sustentar nuestra opinión.

En nuestra opinión, los estados financieros consolidados antes mencionados presentan razonablemente, en todos los aspectos importantes, la situación financiera consolidada de **Femsa Comercio, S.A. de C.V. y Subsidiarias**, al 31 de diciembre de 2002 y 2001, los resultados consolidados de sus operaciones, las variaciones en las cuentas del capital contable y los cambios en su situación financiera consolidada por los años que terminaron en esas fechas, de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados en México, los cuales varían en ciertos aspectos de los principios de contabilidad generalmente aceptados en los Estados Unidos de América como se explica en la Nota 16.

Mancera, S. C.
Integrante de
Ernst & Young Global



C.P.C. Roberto Rodríguez Castañeda

San Pedro Garza García, N.L.
Enero 29 de 2003
