

# Informe Anual

que se presenta de acuerdo con las disposiciones de carácter general aplicables a las emisoras de valores y a otros participantes del mercado, para el año terminado el 31 de diciembre de 2002



**Fecha de inicio de cotización en la BMV:**

13 de diciembre de 2001

**Serie:**

Única

**Tipo:**

Nominativas

**Clase:**

Acciones ordinarias

**Clave de cotización:**

ARCA

Las acciones representativas del capital social de Embotelladoras Arca, S.A. de C.V. están inscritas con el número 2774-1.0-2001-1 en la Sección de Valores del Registro Nacional de Valores y cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores, S.A. de C.V.

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

**Embotelladoras Arca, S.A. de C.V.**  
**Ave. San Jerónimo # 813 Pte.**  
**Monterrey, NL 64640**  
**Teléfono: (81) 8151 1443**  
**Página web: [www.e-arca.com.mx](http://www.e-arca.com.mx)**

<b>I. INFORMACIÓN GENERAL</b>	
A.	Glosario de Términos y Definiciones .....3
B.	Resumen Ejecutivo .....8
	i) Antecedentes .....8
	ii) Portafolio de Productos .....9
	iii) Mercado y Competencia .....9
	iv) Principales Activos .....9
	v) Estrategia .....9
	vi) Resumen de Información Financiera.....10
	vii) Eventos Relevantes .....12
C.	Factores de Riesgo .....12
D.	Otros Valores Inscritos en el RNV .....18
E.	Cambios Significativos a los Derechos de Valores Inscritos en el RNV.....19
F.	Documentos de Carácter Público .....19
<b>II. LA COMPAÑÍA</b>	
A.	Historia y Desarrollo de Arca .....20
	i) Historia de Arca .....20
	ii) Estrategia de Negocios .....22
	iii) Estructura Corporativa .....23
B.	Descripción del Negocio .....24
	i) Actividad Principal .....24
	ii) Canales de Distribución .....38
	iii) Patentes, Licencias, Marcas y Otros Contratos .....41
	iv) Principales Clientes .....43
	v) Legislación Aplicable y Régimen Tributario .....43
	vi) Recursos Humanos .....44
	vii) Desempeño Ambiental .....45
	viii) Información de Mercado .....45
	ix) Estructura Corporativa .....47
	x) Descripción de los Principales Activos .....48
	xi) Procesos Judiciales, Administrativos o Arbitrales .....49
	xii) Acciones Representativas del Capital Social .....51
	xiii) Dividendos .....53
<b>III. INFORMACIÓN FINANCIERA</b>	
A.	Información Financiera Seleccionada .....54
B.	Información Financiera por Línea de Negocio y Ventas de Exportación .....55
C.	Informe de Créditos Relevantes .....56
D.	Comentarios y Análisis de la Administración sobre los resultados de la Operación y Situación Financiera de la Emisora .....56
	i) Resultados Operativos .....56
	ii) Situación Financiera, Liquidez y Recursos de Capital .....64
	iii) Control Interno .....65
E.	Estimaciones Contables Críticas .....66
<b>IV. ADMINISTRACIÓN</b>	
A.	Audidores Externos .....67
B.	Operaciones con Partes Relacionadas y Conflictos de Interés .....68
C.	Administradores y Accionistas .....69
D.	Estatutos Sociales y Otros Convenios .....76
<b>V. MERCADO ACCIONARIO</b>	
A.	Estructura Accionaria .....90
B.	Comportamiento de la Acción en el Mercado de Valores .....90
<b>VI. PERSONAS RESPONSABLES</b>	
<b>VII. ANEXOS</b>	
<b>Estados financieros dictaminados e informe del Comisario</b>	

## I. INFORMACIÓN GENERAL

### A. Glosario de términos y definiciones

A menos que el contexto indique lo contrario, todas las referencias a los siguientes términos tienen el significado que se define a continuación:

Términos	Definiciones	Notas
“Arca”, “Compañía”, “Grupo” o “Sociedad”	Embotelladoras Arca, S.A. de C.V.	Incluye a sus subsidiarias consolidadas. Incluye a sus subsidiarias consolidadas. Incluye a sus subsidiarias consolidadas. Incluye a sus subsidiarias y, cuando no se mencione lo contrario, también incluye a Premarsa y sus subsidiarias.
“Argos”	Embotelladoras Argos, S.A.	
“Procor”	Proyección Corporativa, S.A. de C.V.	
“Arma”	Empresas El Carmen, S.A. de C.V.	
“BMV” o “Bolsa” “CNBV” “CNA”	Bolsa Mexicana de Valores, S.A. de C.V. Comisión Nacional Bancaria y de Valores Comisión Nacional del Agua	Órgano del gobierno encargado de supervisar el uso del agua de jurisdicción federal
“Indeval”	S.D. Indeval, S.A. de C.V., Institución para el Depósito de Valores	
“Accival”	Acciones y Valores de México, S.A. de C.V., Casa de Bolsa, Grupo Financiero Banamex	
“RNV” “LMV” "Disposiciones Generales"	Registro Nacional de Valores Ley del Mercado de Valores Disposiciones de carácter general aplicables a las emisoras de valores y a otros participantes del mercado de valores, publicadas por la CNBV en el Diario Oficial de la Federación el pasado 19 de marzo de 2003.	
“CFC” “Premarsa”	Comisión Federal de Competencia Promotora Empresarial Arma, S.A. de C.V.	Incluye a sus subsidiarias consolidadas.
“PROFEPA”	Procuraduría Federal de Protección al Ambiente	Órgano de gobierno encargado de hacer cumplir las leyes federales de carácter ambiental

Términos	Definiciones	Notas
"TCCC" "TCCEC" "Inmex" "Pepsi" "Pepsi-Cola"	The Coca-Cola Company The Coca-Cola Export Corporation The Inmex Corporation Pepsi-Cola Mexicana, S.A. de C.V. Bebidas carbonatadas de cola y de sabores producidas por los embotelladores de Pepsi pertenecientes a esta marca.	Subsidiaria de TCCC.
<b>Subsidiarias de Arca</b>		
"Bemusa" "Topo Chico" "EReynosa" "Internacional" "Tamaulipeca" "Sello Tapa" "PEficaz" "El Carmen" "RMatehuala" "EMonclova" "Sabinas"	Bebidas Mundiales, S.A. de C.V. Compañía Topo Chico, S.A. de C.V. Embotelladora de Reynosa, S.A. de C.V. Embotelladora Internacional, S.A. de C.V. Embotelladora Tamaulipeca, S.A. de C.V. Sello Tapa, S.A. de C.V. de C.V. Publicidad Eficaz, S.A. de C.V. Embotelladora El Carmen, S.A. de C.V. Refrescos de Matehuala, S.A. de C.V. Embotelladora de Monclova, S.A. de C.V. Compañía Embotelladora de Sabinas, S.A. de C.V.	Recientemente fusionada en Embotelladoras del Norte de Coahuila, S.A. de C.V.
"NorCoahuila" "EBCS" "Argos" "Cuncalin" "Frontera" "EPitic" "ECuliacán" "RParral"	Embotelladoras del Norte de Coahuila, S.A. de C.V. Compañía Embotelladora de Baja California Sur, S.A. de C.V. Embotelladoras Argos, S.A. Cuncalin, S.A. de C.V. Embotelladora de la Frontera, S.A. de C.V. Embotelladora Pitic, S.A. de C.V. Compañía Embotelladora de Culiacán S.A. de C.V. Refrigeradora de Parral, S.A. de C.V.	Recientemente fusionada en Embotelladora de Chihuahua, S.A. de C.V.
"Nva. Obregón" "EMexicali" "EChihuahua" "Distribuidora de Bebidas" "Hielo Norte" "Pijsa" "Plásticos Arma" "Pacífico" "Arca Este" "Barvi" "Corporativo Arma"	Compañía Embotelladora Nueva Obregón, S.A. de C.V. Embotelladora de Mexicali, S.A. de C.V. Embotelladora de Chihuahua, S.A. de C.V. Distribuidora de Bebidas Arca, S.A. de C.V. Productora de Hielo del Norte, S.A. de C.V. Promotora Industrial Juárez, S.A. de C.V. Industrial de Plásticos Arma, S.A. de C.V. Compañía Embotelladora del Pacífico, S.A. de C.V. Administradora Arca Este, S.A. de C.V. Inmobiliaria Barvi, S.A. de C.V. Corporativo Arma, S.A. de C.V.	Recientemente fusionada en Inmobiliaria Barvi, S.A. de C.V. el 31 de octubre de 2002
"Arca Corporativo" "Arrendamiento Pacífico" "Arca Oeste"	Arca Corporativo, S.A. de C.V. Arrendamientos y Fomento Industrial del Pacífico, S.A. de C.V. Corporación Arca Oeste, S.A. de C.V.	Recientemente fusionada en Inmobiliaria Barvi, S.A. de C.V.

"Pajime"	Impulsora Pajime, S.A. de C.V.	Recientemente fusionada en Inmobiliaria Barvi, S.A. de C.V
"Arrendadora Chihuahua"	Arrendadora de Chihuahua, S.A. de C.V.	Recientemente fusionada en Inmobiliaria Barvi, S.A. de C.V
"Soga"	Inmobiliaria So-Ga, S.A. de C.V.	Recientemente fusionada en Inmobiliaria Barvi, S.A. de C.V
"Infer"	Inmobiliaria Infer, S.A. de C.V.	Recientemente fusionada en Inmobiliaria Barvi, S.A. de C.V
"Sichisa"	Sichisa, S.A. de C.V.	Recientemente fusionada en Inmobiliaria Barvi, S.A. de C.V
"Interex" "Triunfo"	Interex Corp. Inmuebles Triunfo del Norte, S.A. de C.V.	Recientemente fusionada en Inmobiliaria Barvi, S.A. de C.V

<b>Términos</b>	<b>Definiciones</b>	<b>Notas</b>
<b>Otras empresas relacionadas</b>		
"Criotec"	Criotec, S.A. de C.V.	
"TFC"	Transportes Frontera de Chihuahua, S.A. de C.V.	
"TERSA"	Transportes Especializados Regiomontanos, S.A. de C.V.	
"IDEAS"	Innovadora de Escencias Aromas y Sabores, S.A. de C.V.	
"COVERSA"	Componentes de Vehículos Recreativos, S.A. de C.V.	
"FEVISA"	Fevisa Industrial, S.A. de C.V.	
"Envasa"	Industria Envasadora de Querétaro, S.A. de C.V.	
"Promesa"	Promotora Mexicana de Embotelladoras, S.A. de C.V.	Compañía que provee las necesidades de azúcar de todas las embotelladoras de productos Coca-Cola en México.
"Saxis"	Sistema Axis, S.A. de C.V.	
<b>Términos financieros y económicos</b>		
"PWC" "CPC"	PricewaterhouseCoopers, S.C. Comisión de Principios de Contabilidad del Instituto Mexicano de Contadores Públicos	Audidores de Arca.
"Estados Financieros Consolidados Proforma Anuales" "Estados Financieros"  "IMPAC" "INPC" "ISR" "IVA" "PTU"	Estados Financieros Consolidados Pro forma al 31 de diciembre de 2002, 2001 y 2000 a pesos constantes al 31 de diciembre de 2002 Son en conjunto los Estados Financieros Consolidados Pro forma Anuales y los Estados Financieros Consolidados Impuesto al Activo Índice Nacional de Precios al Consumidor Impuesto Sobre la Renta Impuesto al Valor Agregado Participación de los Trabajadores en las Utilidades	



<b>Términos</b>	<b>Definiciones</b>	<b>Notas</b>
“máquina post-mix” “máquina vending”  “hand held”  “canal(es)” “cliente(s) institucional(es)”	Equipo de mezclado en sitios de venta Máquinas despachadoras de refrescos que operan con monedas  Máquina electrónica personal utilizada para el proceso de ventas  Agrupación por tipo de cliente Cadena de establecimientos comerciales, como restaurantes o supermercados, cuyos volúmenes de compra son muy altos	
<b>Fuentes de información</b>		
“INEGI” “Nielsen”  “ANPRAC”	Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática A.C. Nielsen  Asociación Nacional de Productores de Refrescos y Aguas Carbonatadas, A.C.	Agencia de información de mercados
<b>Otras definiciones</b>		
“Commodity”  “Covenants”  “ITAM” “ITESM” “IPADE” “JP Morgan” “TLCAN” “EEUU” y “EUA”	Producto poco diferenciado, cuyo precio es determinado por la industria, y que es fabricado por un gran número de compañías.  Limitaciones a la estructura financiera y corporativa de las compañías cuando contratan deuda. Instituto Tecnológico Autónomo de México  Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey  Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas  JP Morgan Securities Inc.  Tratado de Libre Comercio de América del Norte  Estados Unidos de América	

## **B. Resumen ejecutivo**

Este resumen no pretende contener toda la información que pueda ser relevante para tomar decisiones de inversión sobre los valores que aquí se mencionan. Por lo tanto, el público inversionista deberá de leer todo el Informe Anual, incluyendo la información financiera y las notas relativas antes de tomar una decisión de inversión.

### **i. Antecedentes**

Arca es una empresa dedicada a la producción, distribución y venta de bebidas refrescantes de las marcas propiedad de TCCC, de marcas propias y de terceros. Arca es la empresa resultante de la integración en 2001 de tres de los grupos embotelladores más antiguos de México – Argos, Arma y Procor - y se constituyó en el segundo embotellador de productos Coca-Cola en México. La empresa distribuye sus productos en la región norte de la República Mexicana principalmente en los estados de Tamaulipas, San Luis Potosí, Nuevo León, Coahuila, Chihuahua, Sonora, Sinaloa, Baja California



y Baja California Sur. Con el propósito básico de abastecer sus propias necesidades Arca también produce botellas de PET, taparrosas, coronas para envases y cajas de plástico.

Arca nace con el compromiso de ser una compañía con altos niveles de productividad, con objeto de brindar una atractiva rentabilidad para sus accionistas, por medio de la continua capacitación y desarrollo de su personal, que garantice un eficiente uso y manejo de recursos y que proporcione un excelente servicio a los clientes y consumidores, a través de un portafolio de productos de alta calidad. Todo ello se enmarca en principios éticos, el apego a las leyes y el reconocimiento de la responsabilidad social de la empresa.

Arca tiene una duración de 100 años y su domicilio social es Ciudad Juárez, Chihuahua, México.

## ii. Portafolio de productos

Segmento	Marcas TCCC	Marcas propias	Marcas de Terceros
<i>Colas:</i>	Coca-Cola Coca-Cola Light		
<i>Sabores:</i>	Sprite Sprite Light Fresca Fanta Manzana Lift Delaware Punch Senzao Beat	Joya Joya Light Topo Chico Bimbo Manzanita Kris Sangria Don Diego Tipp	Squirt Squirt Light Sangria Señorial Elite
<i>Agua Mineral</i>		Topo Chico Sierra Azul	Canada Dry Club Soda
<i>Agua embotellada</i>	Ciel	Sierra Azul Pura Sol	
<i>Otras Bebidas no carbonatadas:</i>	Powerade Mickey Aventuras Kin Light Nestea	Frutier Maui	

## iii. Mercado y competencia

La principal competencia de Arca son los embotelladores de productos Pepsi-Cola, incluyendo a PBG-México, Grupo Embotellador Ruffo, S.A. y Bebidas Gaseosas, S.A.

## iv. Principales activos

Al 30 de junio de 2003, Arca cuenta con 17 plantas embotelladoras distribuidas a lo largo de los territorios que atiende. Asimismo, cuenta con 74 bodegas o centros de distribución, 52 líneas de producción, terrenos disponibles para futuros crecimientos, 12 plantas tratadoras de agua y 2 edificios de oficinas corporativas, 2,149 unidades de reparto y servicio al cliente y 208 trailers para traslado de producto.

## v. Estrategia

A poco más de un año de haber concretado la fusión que dio origen a Arca, se pretende lograr sinergias derivadas de la consolidación y racionalización de los aparatos productivo, administrativo y

de distribución, que permitan obtener economías de escala y mayor eficiencia en las operaciones, garantizando la optimización de costos y gastos, así como un alto nivel de aprovechamiento de la inversión. Esto incluye:

Por una parte, con el objetivo de aumentar ventas, se están tomando una serie de acciones:

- Desarrollo de estrategias de mercadeo mediante la oferta de nuevos productos y presentaciones, crecimiento en nuevas categorías que presenten una viabilidad económica atractiva, y alineación selectiva de precios de algunas presentaciones.
- Ampliación de la red de distribución, activando nuevos puntos de venta que presenten oportunidades atractivas de crecimiento y reforzando a la vez las actuales.
- Desarrollo de programa de reemplazo e instalación de nuevos refrigeradores en los canales tradicionales
- Nuevas estrategias de mercadeo orientadas a lograr un mejor desempeño en supermercados y tiendas de conveniencia
- Desarrollo de infraestructura y capacidades para ir transformando a Arca, de un grupo embotellador de refrescos, en una empresa de bebidas.

Por otra parte y con el objetivo de eficientizar la operación, reducir costos y aumentar la rentabilidad, se están siguiendo acciones tales como:

- Optimización de la fuerza de distribución, a través del establecimiento del sistema de pre-venta en diversos territorios y la introducción del sistema de pre-venta especializada para nuevas categorías.
- Adquisición centralizada de productos y contratación de servicios a precios y condiciones más competitivos.
- Racionalización de la capacidad instalada, mediante el cierre de varias líneas de embotellado y fusión de centros de distribución con otros de mayor escala, reduciendo costos y mejorando el servicio.
- Reorganización de equipos de producción y transporte, optimizando su uso al máximo, y reduciendo a la vez los requerimientos de inversiones a futuro.
- Centralización de los servicios corporativos y optimización la estructura organizacional.
- Transformación y unificación de las empresas que conforman Arca en una organización con una sólo cultura de trabajo, y con procesos y sistemas de información uniformes y efectivos
- Establecimiento de un programa de recursos humanos, que definirá los parámetros idóneos para compensar y motivar a nuestro personal.

## **vi. Resumen de información financiera**

**Embotelladoras Arca, S.A de C.V.**

	<b>Auditados</b>			<b>Pro Forma*</b>		
	<b>año terminado el 31 de diciembre de:</b>			<b>(No Auditados)</b>		
	<b>2002</b>	<b>2001</b>	<b>2000</b>	<b>año terminado el 31 de diciembre de:</b>	<b>2001</b>	<b>2000</b>
	( millones de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2002)			( millones de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2002)		
Ventas netas	13,151	7,333	5,664	13,151	13,847	13,568
Costo de ventas	(5,999)	(3,104)	(2,370)	(5,999)	(6,427)	(6,713)
Utilidad bruta	7,152	4,229	3,294	7,152	7,420	6,855
Gastos de Admon. y Ventas	(4,839)	(2,774)	(1,921)	(4,840)	(4,694)	(4,088)
Utilidad de operación	2,314	1,455	1,373	2,312	2,726	2,767
Resultado integral de financiamiento:	(141)	19	65	(141)	(14)	(110)
Otros gastos, neto	(42)	(107)	(2)	(42)	(125)	(22)
Utilidad antes de las siguientes provisiones	2,129	1,367	1,436	2,128	2,587	2,635
Provisiones para ISR y PTU	(925)	(719)	(633)	(925)	(1,300)	(1,150)
Utilidad neta consolidada	1,207	635	803	1,207	1,272	1,493
<b>Información financiera adicional:</b>						
Ventas (MCU)	410	220	195	410	406	425
Inversiones en capital	490	204	273	490	571	703
Depreciación y amortización	770	418	312	770	725	687
Dividendos	543	1,181	308	543	1,729	559
Acciones en circulación	806,020	518,665	434,430	806,020	806,020	806,020
Utilidad neta por acción	1.50	1.22	1.85	1.50	1.58	1.85
Valor en libros por acción	10.5	15.1	10.1	10.45	9.71	11.29
Dividendos por acción	0.67	2.28	0.71	0.67	2.15	0.69
<b>Datos del Balance</b>						
<b>General:</b>						
Activo Circulante	3,260	2,788	1,689	3,260	2,788	3,384
Inmuebles, maquinaria y equipo, neto	7,557	7,866	3,756	7,557	7,866	7,585
Crédito mercantil	2,088	2,211	-	2,088	2,211	1,120
Total Activo	13,047	13,007	5,656	13,047	13,008	12,717
Pasivo Circulante	1,291	1,483	593	1,291	1,483	1,375
Deuda Total	2,034	2,213	-	2,034	2,213	694
Total pasivo	4,620	5,170	1,277	6,654	5,170	3,621
Capital contable mayoritario	8,427	7,827	4,379	8,427	7,827	9,096

(\*) Cifras no auditadas, únicamente para fines comparativos. Fueron elaboradas como si Argos y Arma, hubieran formado parte de Arca desde el 1 de enero de 2000.

Las acciones representativas del capital social de la Compañía conforman una sola serie de acciones, las cuales son ordinarias, nominativas y sin expresión de valor nominal. Las 806,019,659 acciones totalmente suscritas y pagadas representativas del capital social de Arca se encuentran inscritas en la Sección de Valores del RNV. Dichas acciones comenzaron a cotizar en la BMV en diciembre de 2001.

La siguiente tabla muestra, para los períodos indicados, los precios de cotización máximos, mínimos y de cierre, en pesos nominales y el volumen de operaciones diario promedio de las acciones de Arca en la BMV:

MES	MAXIMO	MINIMO	CIERRE	VOLUMEN
<b>2001</b>				
Diciembre (del 13/12 al 31/12)*	24.00	22.00	23.09	1,342,000
<b>2002</b>				
31 de Marzo	23.30	21.60	22.60	10,659,200
30 de Junio	22.60	19.85	20.73	6,308,200
30 de Septiembre	22.00	17.00	18.87	7,473,600
31 de Diciembre	20.49	14.75	20.00	4,554,100
<b>2003</b>				
Enero	20.39	14.30	14.81	5,687,400
Febrero	16.50	14.81	16.28	1,258,600
Marzo	16.66	16.00	16.45	607,900
Abril	17.10	16.10	16.60	1,812,400
Mayo	17.50	16.50	16.60	1,213,900
Junio**	17.00	16.20	16.85	3,735,400

(\*) Excluye el volumen del intercambio con acciones de Argos

(\*\*) Toma en cuenta la información al cierre del 26 de junio de 2003

#### **vii. Eventos Relevantes**

El 26 de febrero de 2003, la Compañía, anunció la ejecución de un programa para la realización de sinergias, cuyo objetivo es lograr ahorros anuales de hasta Ps. 320 millones, durante los próximos 12 a 18 meses a partir de marzo de 2003. Este programa consta de 4 áreas específicas de acción: (i) Centralización de servicios corporativos y optimización de estructuras organizacionales, (ii) Racionalización de la producción y centros de distribución, (iii) Ahorros por sistema de pre-venta, y (iv) Ahorros en centralización de compras y contratación de servicios. Se espera que una parte de los resultados de este programa comiencen a reflejarse hacia la segunda mitad del año 2003. Para lograr estos ahorros se generarán gastos no recurrentes que tendrán un impacto en el corto plazo.

Como parte de lo anterior, el 5 de junio de 2003, la Compañía anunció los siguientes cambios organizacionales: (i) se creó la Dirección de Operaciones, sustituyendo a las dos Direcciones Divisionales de Operaciones que hasta la fecha venían funcionando. A cargo de la Dirección de Operaciones está el Lic. Leonel Cruz Martínez, anterior Director de Operaciones de la División Oeste, (ii) se crearon seis Gerencias Generales de Zona que sustituyeron a las dieciocho que operaban anteriormente en cada una de las plantas embotelladoras, y (iii) se centralizaron las funciones gerenciales de Administración y de Recursos Humanos, que anteriormente se ubicaban en cada planta embotelladora, reduciéndolas de dieciocho a seis, localizándolas en cada una de las zonas mencionadas anteriormente. Para ello se designó un Contralor y un Gerente de Recursos Humanos por zona que reportarán funcionalmente al Contralor General Corporativo y al Gerente de Recursos Humanos de Operaciones, respectivamente.

#### **C. Factores de riesgo**

Los posibles adquirentes de cualquier título accionario de la Compañía deben considerar cuidadosamente toda la información contenida en este Informe Anual, y en especial los factores de riesgo que se describen a continuación. Estos factores no son los únicos a los que se enfrenta la Compañía. Los riesgos o incertidumbres que el Grupo desconoce, así como aquellos que la

Compañía considera actualmente como de poca importancia, podrían tener un efecto significativo adverso sobre las operaciones, la situación financiera o los resultados de operación de la Compañía.

La forma en que cada uno de dichos factores de riesgo pudiera impactar las operaciones, situación financiera o los resultados de operación de la Compañía dependerá, en todo caso, de la magnitud del evento o de la situación en que se encuentra la industria en general o la Compañía en particular, por lo que la Compañía no puede anticipar la magnitud de dicho impacto.

## **i. Entorno económico y político nacional e internacional**

### **Situación económica y política de México**

Las condiciones económicas y políticas tienen un impacto directo en nuestro negocio, afectando directa e indirectamente a nuestras operaciones y finanzas.

Históricamente, el gobierno mexicano ha intervenido directa e indirectamente en la vida económica del país a través de legislaciones, decretos y decisiones de política económica, que han impactado a la actividad del sector privado. Las crisis económicas, generadas por causas internas y externas, caracterizadas por elevados niveles de inflación y altas tasas de interés, así como la volatilidad en el tipo de cambio, tienen un impacto directo en los costos de producción y en la demanda de bienes de consumo. Una crisis económica de este tipo en el futuro podría afectar negativamente los resultados operativos y financieros de la Compañía.

México experimentó crisis económicas con estas características durante las décadas de los setenta, ochenta y noventa. Esta situación se ha visto contrarrestada durante los últimos seis años gracias a las medidas restrictivas que en política fiscal y monetaria ha implantado el gobierno federal. Sin embargo, la administración de la Compañía no puede garantizar que una crisis similar no vaya a presentarse en el futuro.

Adicionalmente, la economía mexicana ha sido impactada por crisis económicas de otros países emergentes (Asia, Rusia, Turquía, Brasil), y está altamente correlacionada con la economía de EEUU. Si la economía mexicana volviera a ser impactada por estos eventos externos o internos, las tasas de interés, el tipo de cambio y el crecimiento de la economía en general, probablemente repercutirían negativamente en los resultados financieros de nuestras operaciones.

### **Tipo de cambio**

El tipo de cambio del peso-dólar ha presentado fuertes fluctuaciones en el pasado. Esta situación podría repetirse en un futuro. De ser así, es factible que venga acompañada de una caída en la demanda de bienes de consumo que podría impactar en forma negativa los ingresos, resultados de operación y situación financiera de la Compañía. Una devaluación del tipo de cambio del peso frente al dólar impactaría directamente los precios de ciertas materias primas (como coronas, taparrosas, latas de aluminio y botellas de PET) cuyo precio se fija en relación con el dólar. Esta eventualidad podría repercutir en un alza en los precios de los productos.

## **ii. Factores relacionados con la industria de refrescos en México**

### **Control de precios en los refrescos**

En el pasado los refrescos estaban sujetos a controles de precios, situación que prevaleció hasta finales de 1992. Posteriormente, la industria refresquera estuvo sujeta a restricciones voluntarias de precios, lo que limitó la posibilidad de aumentar precios en el mercado sin el consentimiento previo del gobierno. A partir de 1996 se liberaron los precios de las bebidas carbonatadas. Actualmente, la Compañía determina libremente sus precios con base en las condiciones de mercado de cada región y territorio que atiende; sin embargo, no puede garantizar que el gobierno no vuelva a establecer en

el futuro controles de precios, lo cual podría afectar de manera particular sus márgenes operativos y sus resultados financieros.

### **Reforma Fiscal e impuestos especiales**

En noviembre de 1990, se eliminó un impuesto especial indirecto del 15.7% que gravaba el consumo de refrescos en México. Como parte de la reforma fiscal que entró en vigor el 1 de enero de 2002, se fijó un impuesto especial de 20% a los refrescos, aguas envasadas, jarabes, jugos, otras bebidas refrescantes y polvos que utilicen alta fructosa, y a partir del 1 de enero de 2003 a las bebidas que contengan endulcorantes distintos al azúcar de caña, como son las bebidas dietéticas.

La Compañía no puede asegurar que no se impondrán nuevos gravámenes, que pudieran afectar negativamente a las ventas y /o a los márgenes de utilidad y resultados financieros en general.

### **Aumento en los precios de los edulcorantes**

El azúcar es una de las principales materias primas utilizadas para la producción de refrescos. También se puede utilizar fructosa como edulcorante en los productos de la Compañía. Los aumentos en los precios del azúcar o fructosa, incluyendo los aumentos que pudieran resultar si se impusieran impuestos especiales, derechos o restricciones sobre las importaciones de azúcar o fructosa en México, aumentarían los costos de venta y afectarían negativamente la utilidad de operación en la medida en que no pueda trasladarse dichos aumentos al consumidor. La Compañía no puede asegurar que no tendrán lugar los aumentos de los precios de los distintos edulcorantes o que no se impondrán nuevos gravámenes o restricciones sobre las importaciones de azúcar o fructosa.

## **iii. Factores de riesgo relacionados con la Compañía**

### **Renovación de contratos para embotellar productos de TCCC**

Aproximadamente el 87% de las ventas de Arca al 31 de diciembre de 2002 fueron de productos Coca-Cola. Se producen y comercializan productos de TCCC a través de contratos de embotellador celebrados con esta empresa. Actualmente se tienen los siguientes contratos de embotellador con TCCC que cubren todos los territorios actualmente atendidos por Arca:

- Cuatro contratos que cubren los territorios de Arca en Monterrey y Tamaulipas, cuyo vencimiento fue el 31 de diciembre de 2002, pero que TCCC ha confirmado por escrito la renovación de los mismos por 10 años adicionales (hasta el 31 de diciembre de 2012).
- Seis contratos que cubren los territorios de Arca en Coahuila, Matehuala, Mazatlán y La Paz, cuyo vencimiento fue el 14 de enero de 2003, pero que TCCC ha confirmado por escrito la renovación de los mismos por 10 años adicionales (hasta el 14 de enero de 2013).
- Un contrato que cubre los territorios que antes operaba Argos, que vence el 30 de junio de 2008 y está sujeto a una extensión por 10 años adicionales. La renovación respectiva debe solicitarse 18 meses antes de su vencimiento al finalizar dicho plazo y está sujeta al cumplimiento de los términos y condiciones previstos en el contrato de embotellador y al cumplimiento de diversos compromisos que el embotellador adquiere. Dichos compromisos son, en términos generales, esfuerzos de promoción, desarrollo y explotación continua de los productos Coca-Cola.

A través de los derechos que le otorgan estos contratos, TCCC tiene la capacidad de ejercer influencia sobre la conducción del negocio.

Durante los más de 75 años en los que ha existido una relación de negocios con TCCC, nunca se han presentado problemas para la renovación de los contratos de embotellador. La Compañía considera que dicha renovación a su vencimiento es un procedimiento prácticamente automático. No obstante, Arca no puede garantizar que alguno de los contratos o todos ellos lleguen a renovarse en un futuro. En caso de que alguno de los contratos de embotellador no fuera renovado, las operaciones de la Compañía se verían seriamente afectadas.

#### **Cambio en el costo del concentrado suministrado por TCCC**

TCCC es el único y exclusivo proveedor de concentrados y jarabes de productos Coca-Cola, el cual fija de manera unilateral el precio de esta importante materia prima. Adicionalmente, TCCC tiene el derecho de supervisar y aprobar las actividades de mercadeo, operación y publicidad de productos Coca-Cola así como regular las distintas presentaciones de éstos. Nuestra expansión geográfica también está sujeta a la aprobación de TCCC. Si TCCC aumentara el precio del concentrado y jarabes, desaprobara nuestros planes de mercadotecnia, de nuestras presentaciones o de planes de expansión, Arca se vería impactada negativamente.

#### **Autorización para comercializar productos ajenos a TCCC**

En los contratos de embotellador que Arca y sus subsidiarias han celebrado con TCCC hay cláusulas según las cuales el embotellador no puede comercializar productos que no sean expresamente aprobados por TCCC; sin embargo, la Compañía produce o comercializa ciertos refrescos de marca propia y marcas propiedad de terceros que no han sido expresamente autorizados por TCCC. La Compañía ha funcionado de esta manera desde hace varios años sin ninguna consecuencia adversa en su operación. De acuerdo a estos contratos, antes de tomar cualquier medida legal contra Arca, TCCC tiene que notificar a la Compañía del incumplimiento del contrato y darle tiempo para poder remediar tal incumplimiento, incluyendo la suspensión de la distribución de los productos no autorizados por TCCC. Arca no puede garantizar que en un futuro TCCC no les prohíba o limite embotellar y comercializar dichos productos, ni que en tal caso sus resultados no se vean afectados. Las ventas de productos no autorizados por TCCC representaron menos del 1% de las ventas netas de 2002. Si Arca tuviera que discontinuar estas actividades de embotellado de marcas distintas a las de TCCC, o los contratos para embotellar productos de TCCC fueran revocados, la Compañía se vería impactada negativamente en su situación financiera.

#### **Escasez en el suministro de agua**

El agua es una materia prima indispensable en la elaboración de refrescos. En México el agua de las plantas embotelladoras se puede extraer directamente de pozos propios a través de concesiones otorgadas por el gobierno, así como por contratos de suministro con los distintos municipios en donde se localizan las plantas.

La disponibilidad de agua es un factor determinante para establecer o cerrar plantas embotelladoras, por lo que la falta de abastecimiento de este líquido puede ser determinante en el futuro para el curso normal de las operaciones de las plantas existentes. Actualmente, la Compañía no prevé cerrar ninguna de sus plantas por este factor; sin embargo, no puede afirmar que el abastecimiento se encuentre completamente asegurado.

#### **Escasez de suministros y materiales utilizados en la elaboración de nuestros productos**

De acuerdo a los contratos con TCCC, Arca está obligada a comprar ciertos suministros y materiales para el empaque, incluyendo cajas, envases, etiquetas, entre otras, de proveedores previamente autorizados por TCCC. Actualmente no existe conocimiento de escasez de dichos suministros. Sin embargo, el abastecimiento de los mismos pudiera verse afectado por huelgas, condiciones climáticas adversas, situaciones de emergencia, controles gubernamentales, entre otros.

imponderables. De llegarse a dar una situación de escasez de estos suministros, la Compañía se vería perjudicada en sus operaciones y finanzas.

### **Competencia**

Existe un ambiente de alta competencia en el sector donde opera Arca. Los principales competidores son los embotelladores de Pepsi-Cola, quienes operan prácticamente en todos nuestros territorios. El incremento o sostenimiento de nuestras ventas netas dependen en una gran medida de la posibilidad de mantener nuestro nivel de precios y volúmenes de ventas o de incrementarlos, así como de la respuesta de los consumidores a la estrategia de precios y promociones de nuestros competidores.

Los embotelladores de Pepsi-Cola en algunas de las zonas que Arca atiende (Tamaulipas, Nuevo León, Coahuila y las partes centro y sur del estado de Chihuahua) han utilizado una estrategia basada en precios bajos de presentaciones NR. Por tal motivo, distintos productos de Pepsi-Cola han incrementado su participación en el consumo de bebidas carbonatadas en ciertos territorios atendidos por Arca. Este efecto es mucho más notorio en los productos de sabor, en los cuales la fidelidad del consumidor por la marca no es tan significativa como en los refrescos de cola, por lo que la participación de mercado de Pepsi-Cola en este segmento tiene una mayor incidencia.

Recientemente PBG adquirió a Pepsi-Gemex, S.A. de C.V., un embotellador de Pepsi que opera en una gran parte de nuestros territorios. Esto podría resultar en una mayor rivalidad entre nuestros productos y los productos Pepsi-Cola en algunos de nuestros territorios.

Por tal motivo, la Compañía no puede garantizar que los productos Pepsi-Cola no continúen aumentando su participación en el mercado, y que como consecuencia de esto se afecten las ventas y los niveles de rentabilidad de Arca. Asimismo, existen en México nuevos embotelladores mas pequeños, que ofrecen refrescos a precios mas bajos que los de la Compañía. Estos nuevos embotelladores pudieran penetrar en los territorios de Arca con una estrategia de precios bajos, por lo que la Compañía podría reducir los precios de sus productos para competir eficazmente, lo cual podría tener un efecto adverso en sus márgenes de utilidad de operación.

### **Regulaciones ambientales especiales**

Las operaciones de Arca y sus productos están sujetas a leyes y reglamentos tanto federales como estatales en materia de protección ambiental. Existe la posibilidad de que dichas leyes y reglamentos sean cada vez más estrictos, por lo que su cumplimiento resultaría en inversiones y costos adicionales para Arca. De ser así, probablemente nuestros costos aumentarían, con la posibilidad de no poder traspasar dichos costos a nuestros precios finales.

La producción de los productos de Arca incluye el uso de dos sustancias que están sujetas a leyes ambientales. Estos incluyen amoníaco en el equipo de refrigeración utilizado en el proceso de embotellado. El principal riesgo sería una fuga de amoníaco, lo que, en cantidades significativas, provocaría daños severos a la salud o incluso la muerte, en caso de ser inhalado.

Asimismo, el proceso de embotellado utiliza sosa cáustica para la limpieza de envases de vidrio y PET retornables, lo que genera residuos con esta sustancia. La transportación y almacenamiento temporal de residuos con contenido de sosa cáustica son vigilados por las autoridades ambientales. Arca mantiene un control estricto de la entrada y salida de residuos conteniendo sosa cáustica. La subsecuente transportación y destino final ya sea por incineración, reciclaje o almacenamiento permanente de estos productos derivados son realizados por empresas autorizadas para tal efecto por la PROFEPA.

### **Arca es una empresa tenedora**



Arca por ser una compañía tenedora de acciones, sin activos para operar, depende de los dividendos que ésta reciba de parte de sus subsidiarias para poder distribuir dividendos a sus accionistas.

Históricamente, los tres grupos que hoy conforman Arca han pagado dividendos provenientes de las utilidades generadas durante cada periodo. Arca tiene la intención de mantener esta política en el futuro, no obstante no existe garantía de que dicha política continúe en el futuro.

El monto de los dividendos a decretarse en el futuro dependerá de los resultados de operación, la situación financiera, los requerimientos de capital, los compromisos que se asuman con acreedores y otras consideraciones de negocio de la Compañía, así como otros factores que el Consejo de Administración y los accionistas consideren importantes.

### **Fuerza Laboral**

La empresa considera que las relaciones laborales con sus empleados son buenas; sin embargo, aproximadamente el 67% de su fuerza laboral pertenece a algún sindicato, y en general las prestaciones de los empleados sindicalizados están sujetas a contratos colectivos de trabajo que son negociados anualmente. Por consiguiente, si se presentara alguna diferencia importante en las negociaciones de alguno de dichos contratos colectivos de trabajo (especialmente los celebrados con el Sindicato de Trabajadores de la Industria Embotelladora de Aguas Gaseosas, Refrescos, Aguas Naturales, Cervezas y de las Bebidas Envasadas en General, Similares y Conexas de la República Mexicana), podría afectar las operaciones de Arca.

### **Cumplimiento con nuevas disposiciones de carácter general aplicables a las emisoras de valores**

Con fecha 15 de julio de 2002, ciertos miembros de las familias Barragán, Fernández y Arizpe constituyeron un fideicomiso afectando acciones equivalentes a 53% del capital social de la Compañía (el "Fideicomiso"). Por virtud del Fideicomiso, todas las acciones afectas al mismo son votadas en el mismo sentido con respecto a todos los asuntos que deban someterse a la consideración de los accionistas. Por consiguiente, el Fideicomiso tiene la facultad de determinar el resultado de las votaciones con respecto a los asuntos que requieran la aprobación de la mayoría de los accionistas, tales como el nombramiento o destitución de la mayoría de los miembros del consejo de administración de la Compañía.

El pasado 19 de marzo de 2003, la CNBV expidió nuevas disposiciones de carácter general aplicables a las emisoras de valores y a otros participantes del mercado de valores, mismas que entraron en vigor el día 20 de marzo de 2003 y abrogaron diversas circulares emitidas con anterioridad por la CNBV (las "Disposiciones Generales").

De conformidad con las nuevas Disposiciones Generales, las personas físicas o morales que actúen de manera concertada o mantengan acuerdos para tomar decisiones en un mismo sentido, que les permita imponer decisiones en las asambleas generales de accionistas o nombrar o destituir a la mayoría de los miembros del consejo de administración de una emisora, no serán consideradas como gran público inversionista y, por lo tanto, las acciones propiedad de dichas personas no podrán ser tomadas en cuenta a efecto de determinar el porcentaje mínimo de capital social que las emisoras deberán mantener entre el gran público inversionista.

Toda vez que ninguno de los miembros de las familias Barragán, Fernández y Arizpe que forman parte del Fideicomiso podrán ser considerados como gran público inversionista en términos de las nuevas Disposiciones Generales, la Compañía no cuenta con el porcentaje mínimo de capital social que debe mantener entre el gran público inversionista y, por consiguiente, la BMV podría requerir a la Compañía la presentación de un programa tendiente a subsanar dicho incumplimiento, en cuyo caso, la Compañía pretende presentar el programa respectivo.

#### **iv. Factores de riesgo relacionados con los accionistas**

**Las operaciones entre la Compañía, sus filiales y algunos de sus accionistas podrían dar lugar a conflictos de intereses.**

La Compañía realiza diversas operaciones con partes relacionadas consistentes en empresas que son propiedad de uno o varios de los accionistas principales y consejeros de la Compañía o de filiales de los mismos, o que están controladas por dichas personas, incluyendo las siguientes operaciones:

- la adquisición de los concentrados necesarios para la elaboración de los productos vendidos bajo la marca “Joya” y otras marcas propias;
- la adquisición de algunos refrigeradores, congeladores y refacciones;
- la adquisición de carrocerías para algunos camiones repartidores de refrescos; y
- la adquisición de algunos envases retornables de vidrio.

Aún y cuando la Compañía considera que los términos obtenidos por la misma en estas operaciones con partes relacionadas no son menos favorables que aquellos que podría obtener de parte de terceros no relacionados y que son aprobadas por el Comité de Auditoría, estas operaciones representan posibles conflictos de intereses. Para una descripción más detallada de estas operaciones, (Ver la sección “Operaciones con Partes Relacionadas”).

#### **Información estadística y de mercado**

Cierta información contenida en este Informe Anual proviene de diversas publicaciones sobre la industria en la que la Compañía participa, así como de información pública de otras empresas embotelladoras listadas en la BMV y en el *New York Stock Exchange*, que la Compañía considera confiables, pero que no ha verificado de manera independiente.

La información respecto de la participación de la Compañía en los mercados que participa, es obtenida de ACNielsen, contenida en su servicio “ARMS”.

#### **Información sobre estimaciones y riesgos asociados.**

La información distinta a la información histórica que se incluye en este Reporte Anual refleja la perspectiva de la Compañía en relación con acontecimientos futuros y puede contener información sobre resultados financieros, situaciones económicas tendencias y hechos inciertos. Las expresiones “cree”, “estima”, “considera”, “prevé”, “planea” y otras expresiones similares identifican dichas proyecciones o estimaciones. Al evaluar dichas proyecciones o estimaciones, los inversionistas potenciales deberán tener en cuenta los factores descritos en esta sección y otras advertencias e información contenidos en este Reporte Anual. Dichos factores de riesgo y proyecciones describen las circunstancias que podrían ocasionar que los resultados reales difieran significativamente de los esperados con base en las proyecciones o estimaciones a futuro.

El presente Reporte Anual incluye ciertas declaraciones acerca del futuro. Estas declaraciones aparecen en diferentes partes del Reporte Anual y se refieren a la intención, la opinión o las expectativas actuales con respecto a los planes futuros y a las tendencias económicas y de mercado que afectan la situación financiera y los resultados de operación de la Compañía. Estas declaraciones no deben ser interpretadas como una garantía de rendimiento futuro e implican riesgos e incertidumbre, y los resultados reales pueden diferir de aquellos expresados en éstas por distintos factores. La información contenida en este Reporte Anual, incluyendo, entre otras, las secciones “Factores de Riesgo” y “Comentarios y Análisis de la Administración sobre los Resultados de Operación y Situación Financiera” identifican algunas circunstancias importantes que podrían causar tales diferencias. Se advierte a los inversionistas que tomen estas declaraciones de

expectativas con las reservas del caso, ya que sólo se fundamentan en lo ocurrido hasta la fecha del presente Reporte Anual. La Compañía no está obligada a divulgar públicamente el resultado de la revisión de las declaraciones de expectativas para reflejar sucesos o circunstancias posteriores a la fecha de este Reporte Anual, incluyendo los posibles cambios en la estrategia de negocios o para reflejar eventos inesperados.

#### **D. Otros valores inscritos en el RNV**

Las acciones de Arca se encuentran inscritas en el RNV y cotizan en la BMV desde 2001. La Compañía no cuenta con otros valores inscritos en dicho registro.

Arca ha entregado en forma continua y periódica los reportes trimestrales y anuales correspondientes a la CNBV y a la BMV, así como los reportes sobre eventos relevantes, también en forma completa y oportuna, desde su inscripción en el RNV, en cumplimiento con las Disposiciones Generales.

Hasta la fecha de este Informe, Arca es tenedor del 99.99% del total de las acciones de Argos. Por su parte las acciones serie "B" de Argos se encuentran inscritas en el RNV y cotizan en la BMV desde el 16 de noviembre de 1998, fecha en la cual se dio efecto en la BMV a la escisión de Sistema Argos, S.A., en donde Argos fue la sociedad escindida.

Argos ha cumplido en forma completa y oportuna en los últimos años con la presentación a la CNBV y a la BMV de los reportes trimestrales y anuales correspondientes.

En esta fecha Embotelladoras Argos, S.A. ("Argos") y Embotelladoras Arca, S.A. de C.V. ("Arca") han solicitado a la Comisión Nacional Bancaria y de Valores autorización para: (i) la cancelación de la inscripción de las acciones de Argos en la Sección Valores del Registro Nacional de Valores, y (ii) la presentación de una solicitud a la Bolsa Mexicana de Valores, S.A. de C.V. ("BMV") para obtener la cancelación de la inscripción de las acciones de Argos en el apartado de valores autorizados para cotizar en la BMV.

Lo anterior de acuerdo a lo resuelto por unanimidad por los accionistas de Argos que detentan 298,345,842 acciones de las 298,356,081 acciones en circulación, en la Asamblea General Extraordinaria y Ordinaria de Argos celebrada el pasado 14 de abril de 2003. Del total de acciones representativas del capital social de Argos, únicamente 10,238 acciones están en manos del gran público inversionista.

Con el fin de complementar los acuerdos adoptados en la asamblea referida anteriormente, Argos y Arca comparecieron el 20 de junio de 2003 a la formalización del Contrato de Fideicomiso Irrevocable de Administración No.020366-7 (el "Fideicomiso"), aportando Arca la cantidad de \$163,808.00 (ciento sesenta y tres mil ochocientos ocho pesos 00/100 moneda nacional) para que sea aplicada de acuerdo a los fines del mismo. La institución fiduciaria del Fideicomiso es Banco Mercantil del Norte, S.A., Institución de Banca Múltiple, Grupo Financiero Banorte.

La finalidad principal del Fideicomiso es que, en caso de que uno o más accionistas de Argos ofrezcan vender a la fiduciaria acciones representativas del capital social de Argos (las "Acciones"), la fiduciaria proceda a adquirir de dichos accionistas hasta la cantidad de 10,238 acciones a un precio igual o menor a la cantidad de \$16.00 (dieciséis pesos 00/100 moneda nacional) por cada una de las Acciones.

El Fideicomiso está vigente a partir del 20 de junio de 2003 y hasta el día hábil siguiente a los 190 (ciento noventa) días naturales posteriores a la fecha en que la BMV haya efectuado la cancelación de la inscripción de las acciones de Argos en el apartado de valores para cotizar en la BMV.

**E. Cambios significativos a los Derechos de Valores Inscritos en el RNV**

La Compañía no ha realizado cambio alguno a los derechos de los valores inscritos en el RNV.

**F. Documentos de carácter público**

La documentación presentada por Embotelladoras ARCA, S.A. de C.V. a la CNBV, podrá ser consultada en la BMV, en sus oficinas o en su página de Internet: [www.e-arca.com.mx](http://www.e-arca.com.mx).

Copias de dicha documentación podrán obtenerse a petición de cualquier inversionista, mediante una solicitud al Departamento de Relación con Inversionistas de Arca, en sus oficinas ubicadas en Ave. San Jerónimo 815 Poniente, Monterrey, Nuevo León o al teléfono (81) 8151-1443 atención Lic. Carlos Beltrán del Río o Lic. Lucía Barrera.

Asimismo, cierta información presentada por Arca a la CNBV y a la BMV e información relacionada con la Compañía, puede ser consultada en su página de Internet en la dirección: [www.e-arca.com.mx](http://www.e-arca.com.mx).

## II. LA COMPAÑÍA

### A. Historia y desarrollo de Arca

#### i. Historia de Arca

Arca es una empresa dedicada a la producción, distribución y venta de bebidas refrescantes de las marcas propiedad TCCC, de marcas propias y de terceros. Arca es la empresa resultante de la integración en 2001 de tres de los grupos embotelladores más antiguos de México – Argos, Arma y Procor - y se constituyó en el segundo embotellador de productos Coca-Cola en México. La empresa distribuye sus productos en la región norte de la República Mexicana principalmente en los estados de Tamaulipas, San Luis Potosí, Nuevo León, Coahuila, Chihuahua, Sonora, Sinaloa, Baja California y Baja California Sur. Con el propósito básico de abastecer sus propias necesidades Arca también produce botellas de PET, taparoscas, coronas para envases y cajas de plástico.

El 9 de agosto de 2001, Arca adquirió por parte de Inmex el 12% de las acciones de Arma, en un precio de \$43 millones de dólares.

Con fecha 24 de agosto de 2001 se celebraron asambleas generales de accionistas de Premarsa, Arma y Procor, en las que se resolvió fusionar a Premarsa y Arma, como sociedades fusionadas, con Procor, como sociedad fusionante. Como consecuencia de dicha fusión Premarsa y Arma se extinguieron, y subsistió Procor (ahora denominada Embotelladoras Arca, S.A. de C.V.). De conformidad con lo dispuesto por el artículo 225 de la Ley General de Sociedades Mercantiles, la fusión surtió efecto frente a terceros el día 2 de octubre de 2001 (es decir, en la fecha de inscripción de los acuerdos de fusión en el Registro Público de Comercio respectivo), en virtud de que el único acreedor de las sociedades que participaron en dicha fusión otorgó su consentimiento para que ésta se realizara.

El 10 de diciembre de 2001, Arca adquirió por parte de Inmex el 20.76% de las acciones de Argos, en un precio de \$151 millones de dólares.

Con fecha 13 de diciembre de 2001 se consumó una oferta pública mediante la cual Arca ofreció comprar hasta 236,413,498 acciones Serie “B” ordinarias, nominativas, sin expresión de valor nominal, representativas del 79.24% del capital social de Argos, a un precio de \$22.50 pesos por acción, sujeto a la condición de que con los recursos provenientes de esta operación dichos accionistas vendedores suscribieran recíprocamente hasta 236,413,498 acciones ordinarias, nominativas y sin expresión de valor nominal, representativas del 29.30% del capital social de Arca (la “Oferta”), fecha en la que Arca inició la cotización de sus acciones en la BMV. Como resultado de la Oferta, Arca adquirió 235,469,656 acciones representativas del capital social de Argos, convirtiéndose en tenedor del 99.68% de las acciones del capital social de Argos, y el capital social de Arca totalmente suscrito y pagado quedó representado por 806,019,659 acciones.

Durante los años 2000 y 2001 se construyó una nueva planta de embotellado localizada en Chihuahua, Chihuahua; dicha planta cuenta con tres líneas de producción y tuvo un costo aproximado de \$28 millones de dólares. El objetivo de este proyecto fue reemplazar y modernizar otras dos plantas que existían hasta ese momento en dicha localidad. Adicionalmente, en las plantas ubicadas en Hermosillo, Sonora y Culiacán, Sinaloa, durante el 2001 y el 2002 se hicieron inversiones por aproximadamente \$11 millones de dólares y \$8 millones de dólares, respectivamente. En ambos casos, el objetivo de la inversión consistió en ampliar la capacidad de embotellado de productos no retornables, agregando una línea de dicho tipo de embotellamiento en cada planta.

Por su parte, Bemusa, subsidiaria de Arca, finalizó diversas inversiones iniciadas anteriormente, por un monto de aproximadamente \$28 millones de dólares durante 2000 y 2001. Dichas inversiones se enfocaron principalmente a (i) la adecuación de una línea para embotellar agua purificada de

tamaños personales, (ii) una línea nueva para embotellar presentaciones no retornables, y (iii) ampliar la capacidad de soplado de botellas de PET.

Arca realiza inversiones destinadas a ampliar su red de distribución refrigerada mediante la instalación de refrigeradores, máquinas vending y post mix en distintos puntos de venta. Durante los últimos 3 años, dichas inversiones han sido de aproximadamente \$28 millones de dólares. Además, se han invertido cerca de \$31 millones de dólares durante el periodo comprendido entre 2000 a 2002 en equipo de transporte, lo anterior con el objetivo de mantener una flota de camiones repartidores moderna y eficiente. Por otra parte, Arca realiza periódicamente diversas inversiones principalmente destinadas a la modernización, mantenimiento y reemplazo de maquinaria y equipo de producción, camiones de reparto y automóviles de pre-venta, así como al mantenimiento de inmuebles, entre otros.

Arca tiene una duración de 100 años contados a partir de su constitución y su domicilio social es Ciudad Juárez, Chihuahua, México.

El 5 de junio de 2003, la Compañía anunció los siguientes cambios organizacionales: (i) se creó la Dirección de Operaciones, sustituyendo a las dos Direcciones Divisionales de Operaciones que hasta la fecha venían funcionando. A cargo de la Dirección de Operaciones está el Lic. Leonel Cruz Martínez, anterior Director de Operaciones de la División Oeste, (ii) se crearon seis Gerencias Generales de Zona que sustituyeron a las dieciocho que operaban anteriormente en cada una de las plantas embotelladoras, y (iii) se centralizaron las funciones gerenciales de Administración y de Recursos Humanos, que anteriormente se ubicaban en cada planta embotelladora, reduciéndolas de dieciocho a seis, localizándolas en cada una de las zonas mencionadas anteriormente. Para ello se designó un Contralor y un Gerente de Recursos Humanos por zona que reportarán funcionalmente al Contralor General Corporativo y al Gerente de Recursos Humanos de Operaciones, respectivamente.

#### **Historia de Argos**

La historia de Argos comenzó en 1936, cuando don Tomás Fernández Blanco inauguró la primera planta embotelladora de Argos en Ciudad Juárez, Chihuahua, denominada Embotelladora de la Frontera, la cual, a través de una licencia otorgada por TCCC, comenzó con la producción, envasado y comercialización de refrescos de la marca Coca-Cola.

Posteriormente, Argos fue expandiendo sus operaciones en la zona noroeste del país con la adquisición de más licencias por parte de TCCC y el establecimiento de otras plantas embotelladoras a través de sus subsidiarias. Dicha expansión se inició con el establecimiento de la segunda planta embotelladora del grupo en 1937, la cual se localiza en Hidalgo del Parral, también en el estado de Chihuahua. Posteriormente, Argos adquirió otras licencias en los estados de Sonora, Sinaloa y Baja California Norte. Las últimas adquisiciones de Argos tuvieron lugar en el estado de Chihuahua durante 1997, cuando esta empresa adquirió los territorios de la ciudad de Chihuahua y de Nuevo Casas Grandes de la familia Stege.

En noviembre de 1998 se escindieron de Argos las empresas y operaciones no relacionados con el negocio de embotellado. Hasta antes de la fusión, Argos contaba con 7 plantas embotelladoras, 3 plantas de soplado de botellas de plástico y una fábrica de hielo.

#### **Historia de Arma**

Grupo Arma tiene sus orígenes en el año de 1918, cuando don Emilio Arizpe Santos inició la operación de una planta dedicada a la elaboración de hielo. Posteriormente, en 1924 comenzó el negocio de producción, envasado y comercialización de refrescos de la marca propia Nectar, y en 1926 adquirió de TCCC la franquicia para comercializar sus productos en la ciudad de Saltillo, Coahuila y sus alrededores. En años posteriores, Grupo Arma continuó expandiendo sus territorios al

adquirir las franquicias de Sabinas, Coahuila, en 1956, Piedras Negras, también en el estado de Coahuila, en 1965; Matehuala, San Luis Potosí en 1969; Monclova en 1970; Mazatlán, Sinaloa en 1983; y La Paz, Baja California Sur en 1985. En 2001 Arma se fusionó con Procor, subsistiendo ésta última.

Antes de la fusión con Procor que dio origen a Arca, Arma operaba 7 plantas embotelladoras de refrescos y una agua, así como una planta de soplado e inyección de envases de plástico.

### **Historia de Procor**

Los orígenes de Procor se remontan al año 1914, cuando don Manuel L. Barragán obtuvo empleo en el área de ventas de la Cía. Embotelladora Topo Chico, la cual producía y distribuía agua mineral embotellada y refrescos de sabores. En 1920, don Manuel adquirió una participación en el capital de la empresa cuando, debido a la inestabilidad política del país, sus anteriores socios decidieron vender la compañía.

En el año de 1926, Cía. Embotelladora Topo Chico se convierte en la primera embotelladora de Coca-Cola en México al obtener la franquicia exclusiva para embotellar y distribuir productos de la marca Coca-Cola en la región de Monterrey. En 1940, don Manuel L. Barragán adquirió el resto del capital social de la compañía y se convirtió así en su único accionista. En 1942 se lanzó al mercado el refresco de sabores Joya. En 1944, esta empresa inició su programa de expansión, que obedecía a la creciente demanda de productos Coca-Cola, e inauguró así nuevas plantas: en 1944 en Matamoros, Tamaulipas; en 1947 en Nuevo Laredo, Tamaulipas, y una planta adicional en Monterrey, Nuevo León en el año de 1948. Posteriormente, en los años sesenta y setenta se inauguraron plantas en Reynosa, Tamaulipas y en Ciudad Guadalupe, Nuevo León. Durante la historia de Procor, sus plantas han sido modernizadas constantemente. En 1990 se inauguró una cuarta planta en Monterrey: la planta Insurgentes.

En 1980 se creó Procor como empresa controladora y desde 1987 comenzó a exportar de sus marcas propias a distintas ciudades de EUA.

En 2001, al mismo tiempo en que Arma se fusionó en Procor, Procor cambió su denominación por Arca. Hasta antes de la fusión con Arma que dio origen a Arca, Procor tenía 7 plantas y producía botellas de PET en 2 plantas.

### **ii. Estrategia de negocios**

Arca nace con el compromiso de ser una compañía con altos niveles de productividad, con objeto de brindar una atractiva rentabilidad para sus accionistas, por medio de la continua capacitación y desarrollo de su personal, que garantice un eficiente uso y manejo de recursos y que proporcione un excelente servicio a los clientes y consumidores, a través de un portafolio de productos de alta calidad. Todo ello se enmarca en principios éticos, en el apego a las leyes y en el reconocimiento de la responsabilidad social de la empresa.

Los objetivos que se persiguen en Arca son:

- Aprovechamiento de sinergias.
- Incremento del volumen de ventas en los distintos productos.
- Consolidación del liderazgo en el segmento de refrescos.
- Fortalecimiento de las relaciones de negocio con los integrantes de la cadena de valor.
- Mejoramiento de la rentabilidad.

A poco más de un año de haber concretado la fusión que dio origen a Arca, se pretende lograr sinergias derivadas de la consolidación y racionalización de los aparatos productivo, administrativo y

de distribución, que permitan obtener economías de escala y mayor eficiencia en las operaciones, garantizando la optimización de costos y gastos, así como un alto nivel de aprovechamiento de la inversión. Esto incluye:

Por una parte, con el objetivo de aumentar ventas, se están tomando una serie de acciones:

- Desarrollo de estrategias de mercadeo mediante la oferta de nuevos productos y presentaciones, crecimiento en nuevas categorías que presenten una viabilidad económica atractiva, y alineación selectiva de precios de algunas presentaciones.
- Ampliación de la red de distribución, activando nuevos puntos de venta que presenten oportunidades atractivas de crecimiento y reforzando a la vez las actuales.
- Desarrollo de programa de reemplazo e instalación de nuevos refrigeradores en los canales tradicionales
- Nuevas estrategias de mercadeo orientadas a lograr un mejor desempeño en supermercados y tiendas de conveniencia
- Desarrollo de infraestructura y capacidades para ir transformando a Arca, de un grupo embotellador de refrescos, en una empresa de bebidas.

Por otra parte y con el objetivo de eficientizar la operación, reducir costos y aumentar la rentabilidad, se están siguiendo acciones tales como:

- Optimización de la fuerza de distribución, a través del establecimiento del sistema de pre-venta en diversos territorios y la introducción del sistema de pre-venta especializada para nuevas categorías.
- Adquisición centralizada de productos y contratación de servicios a precios y condiciones más competitivos.
- Racionalización de la capacidad instalada, mediante el cierre de varias líneas de embotellado y fusión de centros de distribución con otros de mayor escala, reduciendo costos y mejorando el servicio.
- Reorganización de equipos de producción y transporte, optimizando su uso al máximo, y reduciendo a la vez los requerimientos de inversiones a futuro.
- Centralización de los servicios corporativos y optimización la estructura organizacional.
- Transformación y unificación de las empresas que conforman Arca en una organización con una sola cultura de trabajo, y con procesos y sistemas de información uniformes y efectivos.
- Establecimiento de un programa de Recursos Humanos, que definirá los parámetros idóneos para compensar y motivar a nuestro personal.

Adicional a nuestro negocio, Arca busca ser un ente responsable, participando y procurando actividades como:

Desarrollo social de las comunidades y de sus integrantes.

Participación activa en Ecología y Compromiso Empresarial, ECOCE, mediante la instalación de centros de acopio.



Obtención de el Certificado de “Industria Limpia”, otorgado por la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente para las plantas embotelladoras.

Mejoramiento en la eficiencia de procesos para el tratamiento y reutilización de aguas residuales, así como en el reciclaje de los desechos industriales clasificados.

Utilización de gases refrigerantes utilizados en los refrigeradores industriales de nuestras plantas, así como los que se instalan en los distintos puntos de venta, libres de compuestos que dañen la capa de ozono.

### iii. Estructura corporativa

El siguiente cuadro muestra la estructura corporativa de las subsidiarias embotelladoras de Arca, agrupadas según el área geográfica que atienden.



\*A partir del 1 de junio de 2003, Impulsora Pajime, S.A. de C.V., Inmobiliaria So-Ga, S.A. de C.V., Inmobiliaria Infer, S.A. de C.V., Sichisa, S.A. de C.V., Arrendadora de Chihuahua, S.A. de C.V., Arrendamientos y Fomento Industrial del Pacifico, S.A. de C.V., e Inmobiliaria Triunfo del Norte, S.A. de C.V. se fusionaron en Inmobiliaria Barvi, S.A. de C.V.

\*\* A partir de 1 junio de 2003, Refrigeradora de Parral, S.A. de C.V., se fusionó en Embotelladora de Chihuahua, S.A. de C.V.

^ A partir del 1 de abril de 2003, Compañía Embotelladora de Sabinas, S.A. de C.V., se fusionó en Embotelladoras del Norte de Coahuila, S.A. de C.V.

### iv. Dirección y teléfono de sus oficinas principales

Las oficinas de la Compañía se encuentran ubicadas en Avenida San Jerónimo 813 Poniente, en Monterrey, Nuevo León, y su teléfono es el (81) 8151-1400. El encargado de Relación con Inversionistas es Carlos Beltrán del Río, y su teléfono es el (81) 8151-1443.

## **B. Descripción del negocio**

### i. Actividad principal

#### Operaciones principales

El giro principal de Arca, a través de sus subsidiarias, es el embotellado de bebidas carbonatadas (marcas propiedad de TCCC, marcas propias y marcas propiedad de terceros), así como su distribución y comercialización de manera exclusiva en algunas de las regiones de los estados de Sonora, Chihuahua, Coahuila, Nuevo León, Tamaulipas, Sinaloa, San Luis Potosí, Baja California y Baja California Sur. Arca distribuye sus productos directamente a sus clientes a través de los diversos centros de distribución.

La siguiente gráfica muestra en detalle los territorios en los cuales Arca tiene los derechos para producir, distribuir y vender productos Coca-Cola.



Nota: El mapa de la República Mexicana está dividido de acuerdo a los distintos territorios definidos por TCCC.

La siguiente tabla muestra un resumen de las ventas, rutas y capacidad de producción anual medida en MCU al 31 de diciembre de 2002

	Ventas <sup>1</sup>	Población que atiende <sup>2</sup>	# Plantas <sup>3</sup>	Centros de distribución <sup>4</sup>	Rutas	Cap. inst. anual <sup>5</sup>	Cap. utiliz. (%)	Clientes
<b>Total Arca</b>	<b>410.3</b>	<b>14.6</b>	<b>20</b>	<b>78</b>	<b>1,943</b>	<b>1,213</b>	<b>36.0</b>	<b>191,465</b>

- (1) En MCU. Incluye refrescos y agua purificada en formato individual.
- (2) En millones. Fuente: INEGI
- (3) Durante el 2003 se ha cerrado las líneas de producción en 3 plantas embotelladoras.
- (4) No incluye bodegas temporales, centros de recarga, ni plantas sin rutas de distribución. Durante 2003 se han cerrado 4 centros, lo que deja un total de 74 a la fecha..
- (5) La capacidad instalada se mide con base en lo siguiente: 18.75 hrs. al día, considerando 25 días de producción al mes durante los 12 meses del año. Así mismo para el cálculo de la capacidad instalada se considera un 100% de utilización de cada una de las líneas de embotellado.

Como parte del programa de racionalización de la capacidad instalada y centros de distribución, al 30 de junio de 2003, Arca opera 17 plantas productoras de refrescos y una dedicada exclusivamente

al embotellado de agua (Sierra Azul), 52 líneas de producción y 74 bodegas o centros de distribución, ubicados estratégicamente en las distintas regiones que atienden.

Además del embotellado y la distribución de sus productos, Arca produce botellas de PET a través de sus subsidiarias Sello Tapa, Plásticos Arma y Pijsa, y tiene una planta adicional de soplado de botella en Bemusa. También, y en menor medida, Sello Tapa fabrica taparrosas, coronas para envases, y contenedores o cajas de plástico (para transporte de envases). La Compañía realiza otras actividades relacionadas con el negocio de embotellado, como la producción y comercialización de agua embotellada y hielo.

#### **Materias primas y proveedores**

Las principales materias primas utilizadas para producir refrescos consisten en jarabes y concentrados, edulcorantes (azúcar), agua, gas carbónico, botellas de vidrio y de plástico (en formatos retornables y no retornables), coronas y taparrosas, etiquetas, y otros materiales de empaque. En 2002, el jarabe concentrado y los edulcorantes representaron aproximadamente 56.2% del total del costo de producción. Además de los insumos anteriores, las embotelladoras de Arca utilizan otras materias primas, como sosa cáustica y agua tratada, principalmente para el lavado de los envases retornables.

Las materias primas utilizadas en el proceso de producción de los refrescos son surtidas por proveedores tanto nacionales como extranjeros. Existe una lista de proveedores autorizados por TCCC, de donde las embotelladoras seleccionan el que mejor convenga a sus intereses para producir productos Coca-Cola. Las embotelladoras únicamente pueden recurrir a los proveedores incluidos en dicha lista. A continuación se señalan las principales materias primas utilizadas en el proceso de producción tanto de productos Coca-Cola como de productos de marcas propias y marcas de terceros, sus proveedores respectivos, así como su nacionalidad y el lugar de fabricación correspondiente.

<b>Materia prima</b>	<b>Proveedores</b>	<b>Nacionalidad</b>	<b>Lugar de fabricación</b>
Jarabes para productos Coca-Cola	TCCEC	Mexicana	México DF
Concentrados para marcas propias	Ideas	Mexicana	Monterrey, NL
Azúcar	Promesa	Mexicana	México DF
Gas carbónico	Praxair de México	Mexicana	Monterrey, NL
Botella de vidrio	Vitro	Mexicana	Monterrey, NL
	Fevisa	Mexicana	Mexicali, BCN
Botella de PET	Continental PET Techn.	Inglesa	Pachuca, Hgo.
	Kimex	Mexicana	Talnepantla, Edo de México.
	Industrias Inopack	Mexicana	El Salto, Jalisco
	Zapata Envases	Mexicana	Cuatitlán, Edo. de México
Corona	Famosa, S.A.	Mexicana	Monterrey, NL
	Sellotapa	Mexicana	Monterrey, NL
Taparrosca	Alcoa	Estadounidense	Saltillo, Coah.

	Sellotapa Famosa	Mexicana Mexicana	Monterrey, NL Monterrey, NL
Preforma	Ancor Innopack Zapata Envases Alpa	Australiana Mexicana Mexicana Mexicana	Edo. de México Tijuana, BCN Cuatitlán, Edo. de México El Salto, Jalisco
Etiqueta	ABA ITW Novacel	Mexicana Estadounidense Mexicana	Edo. de México Twinsburg, Ohio Tlaquepaque, Jalisco

### *Concentrados*

Concentrado de los productos Coca-Cola representó durante el 2002 aproximadamente un 34.5% del total del costo de producción. Bajo los contratos con TCCC, el precio del concentrado de los productos Coca-Cola se fija en pesos y se calcula como un porcentaje de incidencia con base en el precio de ventas de cada producto, el cual es determinado por TCCC y se aplica de igual manera a todas las embotelladoras de México. En consecuencia, el monto pagado por concepto de concentrado depende de la mezcla de productos, así como de los precios que cada embotelladora maneje en sus correspondientes regiones.

### *Edulcorantes*

La totalidad de los requerimientos de azúcar de Arca son surtidos por Promesa, la cual es una compañía cuyos accionistas son todos los embotelladores de productos Coca-Cola en México. Arca es propietaria del 20% de las acciones de Promesa, la cual actúa como intermediario entre las empresas embotelladoras y los productores de azúcar (ingenios) como estrategia para aprovechar volúmenes de consumo. Al estar estas compras concentradas en un solo proveedor, se alcanzan importantes economías de escala. El costo de enducolorantes representó 21.7% del costo de producción de 2002.

La industria azucarera opera en México con costos más altos que los niveles internacionales por lo que su precio está por encima del precio internacional; sin embargo, se encuentra protegida mediante aranceles compensatorios, por lo que los consumidores mexicanos utilizan azúcar de producción nacional. A pesar de tenerse firmado un acuerdo colateral al TLCAN, la cuota asignada a México para exportar este producto a EUA es muy inferior a los volúmenes excedentes esperados. Recientemente, el gobierno federal expropió varios ingenios azucareros que operan en México, por diversas razones incluyendo el incumplimiento en el pago de la caña a los agricultores, pero declaró que solamente es una medida temporal para sanearlos financieramente y volverlos a vender a la iniciativa privada, y que no se esperan incrementos en los precios como resultado de la expropiación. Actualmente no existen controles por parte del gobierno para influir en el precio de dicho insumo.

Debido a los impuestos a las bebidas que no utilicen azúcar de caña, Arca no utiliza alta fructuosa como enducolorante.

### *Agua*

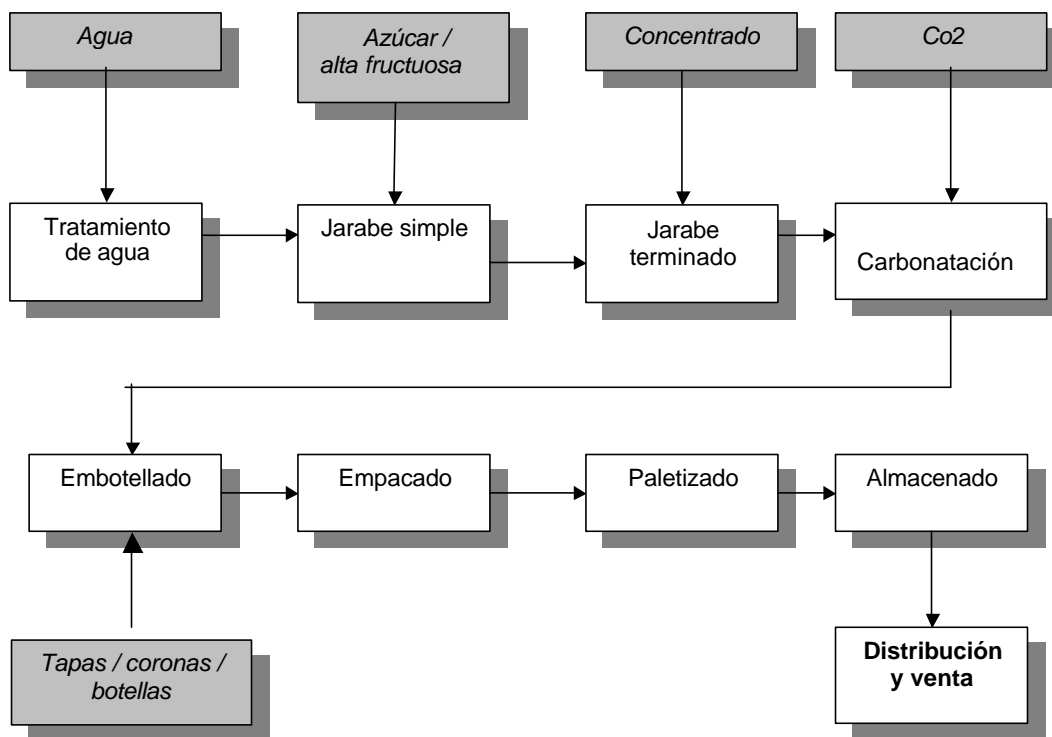
En lo referente al suministro de agua, por concesiones otorgadas por el gobierno, Arca tiene pozos propios en las diversas áreas donde se localizan sus embotelladoras, de donde obtiene parte de sus requerimientos. Asimismo, se tienen firmados contratos de abastecimiento con los sistemas públicos de agua potable de los distintos municipios. A la fecha, Arca no ha tenido problemas con ninguno de

sus proveedores de agua. En ambos casos, el agua es tratada para su purificación antes de iniciar el proceso de producción.

## Procesos de producción

### Refrescos

El proceso de producción se muestra en el siguiente diagrama:



Arca cuenta con 52 líneas de producción para la producción de refrescos. Cada línea de producción cuenta básicamente con la siguiente maquinaria:

- Depaletizadora.
- Desempacadora.
- Lavadora de botellas.
- Carbonatador.
- Llenadora de botellas.
- Empacadora.
- Paletizadora.

La depaletizadora tiene la función de sacar las cajas de plástico de las tarimas, donde se encuentran las botellas de PET vacías.

La desempacadora es utilizada para sacar botellas (PET y vidrio) de las cajas de plástico y subirlas a la mesa de carga de la lavadora.

La lavadora de botellas recibe las botellas que provienen del mercado, para su posterior lavado y esterilización con una solución caliente de sosa cáustica. Posteriormente, las enjuaga y las deposita sobre un transportador de botellas. Si se trata de botellas nuevas, éstas únicamente se enjuagan antes de ser depositadas en el transportador.

El carbonatador es el equipo empleado para mezclar el agua tratada con jarabe, y para enfriar y carbonar dicha mezcla. El carbonatado se debe realizar a temperaturas bajas para que se logre una mejor absorción. Posteriormente, la mezcla es enviada a las máquinas llenadoras.

La llenadora de botellas funciona mediante válvulas que depositan el producto en las botellas, y las tapa con coronas o taparrosas.

La empacadora es el equipo que toma los refrescos embotellados del transportador y los coloca automáticamente en las cajas de plástico que se usan para transportar los productos a los distintos puntos de venta.

Finalmente, cuando se trata de botellas Pet, la paletizadora es la encargada de subir las cajas de plástico (con botellas llenas) a las tarimas para ser posteriormente envueltas en plástico y, en su caso, ser subidas a los camiones repartidores.

Las plantas embotelladoras utilizan, además de las líneas de producción descritas, diversos equipos y maquinarias entre los que se encuentran: (i) equipo de tratamiento y reciclado de agua, (ii) sistema de refrigeración, (iii) calderas y (iv) compresores.

Actualmente, las líneas de producción de Arca cuentan con la suficiente capacidad para satisfacer la demanda de sus productos. No obstante lo anterior, la empresa ha realizado diversas inversiones en sus plantas con el objeto de hacer más flexibles sus líneas de producción, a fin de adecuarse a las nuevas necesidades del mercado, específicamente en lo relativo a presentaciones en botellas de PET. Estas inversiones a su vez le permitirán hacer frente al crecimiento en la demanda de sus productos en el futuro.

En el caso de refrescos enlatados, para algunos territorios Arca adquiere el 100% de sus requerimientos a través de Industria Envasadora de Querétaro, S.A., la cual produce y vende refrescos enlatados marca Coca-Cola y de marcas propias a las diversas embotelladoras en México. Todas las embotelladoras de Coca-Cola en México tienen una participación accionaria de Industria Envasadora de Querétaro, S.A. (situación similar a la de Promesa), siendo Arca propietaria de 23.57% de las acciones de esta empresa. Arca complementará sus necesidades de lata con la producción de su propia línea de enlatado, la cual le abastece aproximadamente el 85% de sus requerimientos anuales de algunos territorios. El 15% restante es adquirido de Industria Envasadora de Querétaro, S.A.

#### *Agua y hielo*

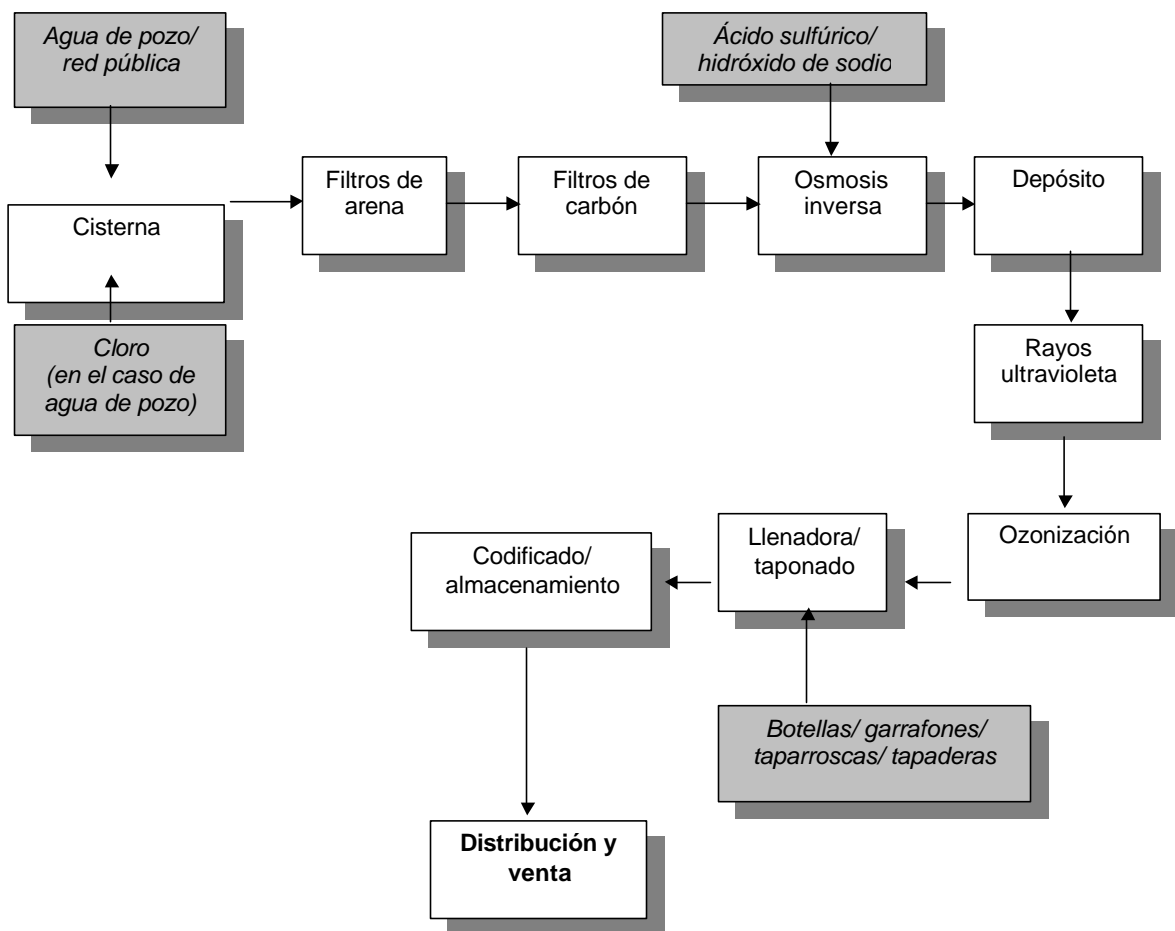
Arca produce y embotella agua en garrafón en varias de sus subsidiarias. También fabrica y vende hielo. La venta de agua garrafón equivalió a aproximadamente 1.7% de las ventas totales de 2002.

El proceso de producción del agua consiste básicamente en procesos de filtrado y procesos químicos para purificarla, mientras que la producción de hielo es un paso adicional que congela el agua purificada y corta el hielo según la presentación deseada.

El proceso principal de la producción de agua consta de los siguientes pasos:

- Filtración. Los filtros de arena tienen la función de retener las partículas relativamente grandes, mientras que el de carbón elimina el cloro, además de sabores y olores extraños.
- Ósmosis inversa. Su función es la de disminuir la concentración de sales. El ácido sulfúrico reduce el Ph del agua, provocando la disolución de las sales, y el hidróxido de sodio estabiliza los niveles de Ph.
- Rayos ultravioleta. Eliminan la cuenta microbiana que pudiese llegar a contener el producto.
- Ozonización. Funciona como conservador que garantiza la durabilidad del producto.

A continuación se muestra gráficamente el proceso:



### Botellas de PET y vidrio

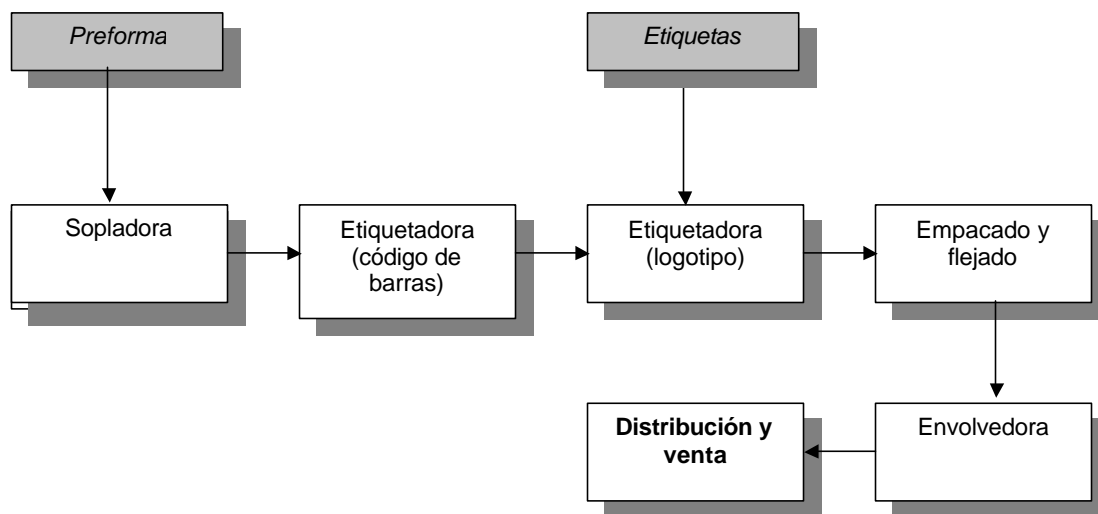
Arca produce botellas PET a través de sus subsidiarias Sello Tapa, Plásticos Arma y Pijsa, además de tener una línea adicional de soplado en Bemusa. Sello Tapa también fabrica taparrosca, coronas para los envases, y contenedores o cajas de plástico (para el transporte de envases).

Los requerimientos de botellas de PET de las embotelladoras de Arca son abastecidas por sus subsidiarias en aproximadamente 75% respecto de envases no retornables y en aproximadamente

4% respecto a envases de PET retornables. Hay proveedores adicionales que surten los demás requerimientos de botellas de PET de Arca.

El proceso de producción de las botellas de PET consiste básicamente en el calentado y soplado de los preformas utilizando los moldes de cada modelo de botella, para después ser etiquetadas y empacadas. Los preformas son tubos de resina de PET que únicamente varían en el calibre del plástico y en la tonalidad de éste, dependiendo de si las botellas serán utilizadas para ser retornables o no y de la coloración deseada en la botella.

A continuación se muestran gráficamente los procedimientos básicos en el proceso de producción de botellas de PET:



#### *Control de calidad*

En cada una de las distintas etapas del proceso de producción se llevan a cabo diversas pruebas de control de calidad en las que participan tanto empleados de las mismas plantas embotelladoras como equipos especializados que permiten que el producto se encuentre en óptimas condiciones de calidad e higiene.

El proceso de control de calidad comienza en las pruebas que se aplican a la materia prima, que van desde la inspección ocular hasta el monitoreo a través de técnicas y equipos especializados de laboratorio (dióxido de carbono, azúcar, hidróxido de sodio, etc.). Durante el proceso se hace un monitoreo de la fuente de abasto de agua, de la etapa de tratamiento de agua, del jarabe simple y del terminado. Finalmente, se hacen también pruebas diseñadas para asegurar la calidad de los productos terminados.

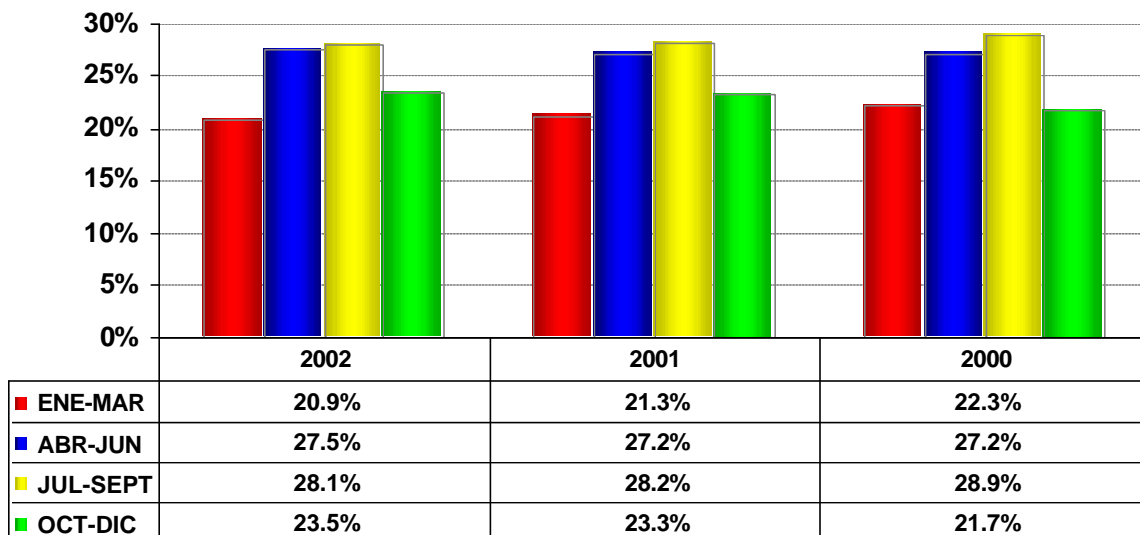
Paralelamente se aplican diversas medidas de control de calidad para el lavado de envases, las condiciones del agua y el agua para calderas.



## Estacionalidad

Debido a las altas temperaturas durante los meses de verano en los territorios donde opera Arca, las ventas muestran un comportamiento estacional. Estas presentan mayores niveles de consumo en épocas caracterizadas por temperaturas elevadas, mientras que los niveles de venta menores se presentan durante los últimos y los primeros meses del año, cuando la temperatura es más baja.

Por todo esto, durante 2002 aproximadamente 55.6% de las ventas anuales de Arca se concentran en el segundo y tercer trimestre y disminuyen a 44.3% en el primer y cuarto trimestre del año.



## Categoría de productos

En el portafolio de productos que Arca produce y distribuye se encuentran refrescos de cola y de sabores, estos últimos tanto productos Coca-Cola como productos de marcas propias y de terceros. Asimismo, se producen y distribuyen aguas minerales y purificadas. A continuación se detallan los principales productos, así como los distintos empaques empleados.

Productos marca Coca-Cola

Coca-Cola	Coca-Cola Light	Sprite	Sprite Light	Fanta	Fresca	Manzana Lift	Delaware Punch	Senzao	Beat	Powerade	Kin Light	Nestea
-----------	-----------------	--------	--------------	-------	--------	--------------	----------------	--------	------	----------	-----------	--------

Vidrio retornable

6.5 oz.	x											
12 oz.	x	x	x		x	x	x	x				
500 ml.	x	x	x		x	x	x					
16 oz.	x		x		x	x	x					

Vidrio no retornable

6.5 oz.	x	x										
8 oz.	x*											
12 oz.												

PET retornable

1.0 lts.	x		x		x							
1.5 lts.	x		x		x							
2.0 lts.	x	x	x		x	x	x					

PET no retornable

250 ml.					x*			x*		x			x*
400 ml.													
500 ml.	x*												
600 ml.	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x		
1.0 lts.	x	x	x		x	x	x		x				
1.5 lts.						x							
2.0 lts.	x	x	x		x	x	x		x				
3.0 lts.	x	x	x		x	x	x						

Lata

12 oz.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			
--------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--	--	--

Post-mix

Tanque	x	x	x		x	x	x	x					
--------	---	---	---	--	---	---	---	---	--	--	--	--	--

Frozen

Tanque	x												
--------	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Polvos

11 gr.												x	
--------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---	--

\* Presentaciones lanzadas durante el 2003

**Productos marcas propias**

Topo Chico sabores	Joya	Joya Light	Bimbo	Manzanita Kris	Sangría Don Diego	Tipp
--------------------	------	------------	-------	----------------	-------------------	------

**Vidrio**

12 oz.	x	x			x	x	x
16 oz.	x	x			x	x	x
500 ml.		x		x			x

**Vidrio no**

12 oz.		x	x				
--------	--	---	---	--	--	--	--

**PET retornable**

1.5 lts.		x					
2.0 lts.	x	x		x	x		

**PET no**

600 ml.	x	x		x	x		
1.5 lts.	x						
2.0 lts.	x	x					
3.0 lts.		x		x	x		

**Lata**

12 oz.		x	x				
--------	--	---	---	--	--	--	--

**Polietileno**

250 ml.							
---------	--	--	--	--	--	--	--

**Post-mix**

Tanque		x			x		x
--------	--	---	--	--	---	--	---

**Frozen**

Tanque		x		x			
--------	--	---	--	---	--	--	--

Los productos Fanta, Topo Chico de sabores, Bimbo y Tipp son productos multisabores. También se tienen productos de marcas propias que presentan menores niveles de venta, tales como Frutier, Maui y Yelines.

**Productos marcas de terceros**

Sangría Señorial	Elite	Root Beer	Squirt	Squirt Light
------------------	-------	-----------	--------	--------------

**Vidrio retornable**

12 oz.	x	x		x	
16 oz.				x	
500 ml.		x			

**Vidrio no**

12 oz.					
--------	--	--	--	--	--

**PET retornable**

1.5 lts.					
2.0 lts.				x	

**PET no retornable**

600 ml.	x			x	
1.5 lts.	x				
2.0 lts.				x	
3.0 lts.				x	

**Lata**

12 oz.	x			x	x
--------	---	--	--	---	---

**Polietileno**

250 ml.					
---------	--	--	--	--	--

**Post-mix**

Tanque		x	x	x	
--------	--	---	---	---	--

**Frozen**

Tanque					
--------	--	--	--	--	--

**Agua y agua mineral (Marcas Coca-Cola, marcas propias y marcas de terceros)**

Topo Chico (mineral)	Sierrazul (mineral)	Sierrazul	Ciel	Lourdes*	Club Soda (mineral)	Purasol
-------------------------	------------------------	-----------	------	----------	---------------------------	---------

**Vidrio retornable**

7 oz.	x					
12 oz.	x	x			x	x

**Vidrio no retornable**

6.5 oz.	x					
12 oz.	x					

**PET no retornable**

600 ml.	x	x	x	x		x
500 ml.			x	x		x
1.0 lts			x			
1.5 lts.	x		x	x		x
2 lts.		x				x
Galón			x			x

**Lata**

12 oz.		x				x
--------	--	---	--	--	--	---

**Garrafón**

19 lts.			x			x
---------	--	--	---	--	--	---

\* Lourdes se dejó de vender en el 2003

Arca también produce y comercializa hielo de la marca Esquimo en bolsas de 5 kgs y 25 kgs.

La integración de las ventas de 2000, 2001 pro-forma y 2002 son las que a continuación se muestran:

Productos	Ventas por marca (% Volumen total)		
	2000	2001	2002
<b>Productos TCCC</b>			
Colas:			
Coca-Cola	70.8	70.8	69.4
Coca-Cola Light	5.4	5.9	6.3
<i>Subtotal:</i>	76.2	76.7	75.7
Sabores:			
Sprite	4.4	3.8	3.0
Fanta	3.4	3.8	3.7
Otros	3.6	3.5	4.0
<i>Subtotal:</i>	11.4	11.1	10.7
Ciel	0.1	0.4	0.5
Otras bebidas no carbonatadas	0.0	0.0	0.1
<b>Total Productos TCCC</b>	<b>87.7</b>	<b>88.2</b>	<b>87.0</b>
<b>Marcas propias</b>			
Sabores:			
Joya	7.6	7.2	7.1
Topo Chico	0.3	0.3	0.3
Otras	0.9	0.9	0.7
<i>Subtotal:</i>	8.8	8.4	8.1
Agua Embotellada			
Topo Chico	1.3	1.3	2.3
Sierra Azul	0.7	0.9	0.9
Pura Sol	0.3	0.2	0.1
<i>Subtotal:</i>	2.3	2.4	3.3
<i>Subtotal</i>			
Otras bebidas no carbonatadas	0.1	0.1	0.1
<i>Total Marcas Propias.....</i>	11.2	10.9	11.5
<i>Total Marcas Terceros</i>	1.1	1.1	1.6
<b>Ventas totales</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>Volumen total</b>	<b>426</b>	<b>406</b>	<b>410</b>

(1) En MCU. Incluyen las y exportaciones y ventas de refrescos Topo Chico fuera de los territorios La suma de las partes puede no totalizar 100% por redondeo.

Por tipo de empaque o presentación, las ventas de los últimos doce meses a los periodos correspondientes son las que a continuación se muestran:

<b>Ventas por tipo de envase</b>			
	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>
<b>(% de las ventas totales)</b>			
Retornable	<b>72.0</b>	<b>67.1</b>	<b>63.1</b>
No Retornable*	<b>28.0</b>	<b>32.9</b>	<b>36.9</b>

(\*) Incluye ventas de Post Mix.

Y en cuanto a tamaño:

<b>Ventas por tamaño</b>			
	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>
<b>(% de las ventas totales)</b>			
Individual*	57.9	60.8	61.0
Familiar	42.1	39.2	39.0

(\*) Incluye ventas de Post Mix.

## ii. Canales de distribución

### Proceso de distribución y ventas

Dado que tener los productos de la Compañía en los lugares de más fácil acceso para los consumidores es uno de los elementos de mayor importancia en la estrategia comercial de Arca, el proceso de distribución se vuelve un punto clave en la operación de la Compañía.

<b>Equipo de exhibición en puntos de venta</b>			
	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>
Refrigeradores	132,125	144,824	160,618
Vending	5,818	6,384	6,417
Post-Mix	4,591	4,991	5,116

Actualmente, nuestro sistema de distribución consiste de alrededor de 6,492 vendedores, prevendedores y ayudantes de venta; 74 centros de distribución; 2,149 unidades de reparto y servicio a clientes; 208 tráilers para el traslado de productos entre centros de distribución, así como más de 160,000 refrigeradores en comodato, alrededor de 6,417 máquinas "vending" y aproximadamente 5,116 máquinas "post-mix" ubicadas en los diversos puntos de venta. La estrategia en el proceso de distribución depende en gran medida del canal que se esté atendiendo.

El proceso de distribución y ventas comienza con los vendedores que visitan, diaria o terciadamente, a los más de 191,000 clientes y cerca de 50,000 hogares directos para venta de refrescos y aproximadamente 85,000 para venta de agua en garrafón que Arca atiende. La manera como opera el proceso de visita y de levantamiento de pedidos varía de territorio a territorio, dependiendo de las características comerciales de cada región y del tipo de cliente o canal que se esté atendiendo. En virtud de ello, en la mayoría de los territorios se utiliza la pre-venta, mientras que en unos pocos se utiliza la venta directa, como es el caso de la ruta hogar.

### Pre-Venta

Arca utiliza el sistema de pre-venta en prácticamente todos sus territorios. Los sistemas de preventa se apoyan con sistemas "hand held" con los que se capturan, entre otros datos, los pedidos de los clientes, y cuentan con información específica sobre las necesidades de cada producto. Posteriormente, los pedidos capturados se concentran en las bases de datos de los centros de distribución, para posteriormente cargar los camiones el día de reparto. En las rutas y regiones donde no se opera con sistemas de preventa se tiene un conocimiento muy predecible de los productos que cada cliente normalmente adquiere, de tal manera que el porcentaje de eficiencia en la entrega es más alto.

Los camiones de reparto tienen asignadas rutas específicas. El número de rutas varía considerablemente a lo largo del año, debido a la estacionalidad que se presenta en el consumo de productos; es durante los primeros y últimos meses del año cuando se presenta el menor número de rutas. A diciembre de 2002, el promedio anual operado fue de cerca de 1,943 rutas. Dichos puntos de venta van desde las grandes cadenas comerciales, hasta pequeñas misceláneas y casas habitación, pasando por universidades y fábricas, e incluso penales y reclusorios. Hay rutas específicas que atienden cadenas comerciales y otras que atienden exclusivamente máquinas "vending". En algunos casos se emplean unidades de reparto específicamente para eventos masivos.

El último paso en el proceso de distribución está relacionado con aspectos de mercadotecnia y se orienta a la manera como los productos se les muestran y ofrecen a los clientes. En esta última etapa, la temperatura a la que los productos se ofrecen es una parte vital en la estrategia de comercialización, dadas las altas temperaturas de los territorios que se atienden. Los refrigeradores se colocan en los puntos de venta mediante contratos de comodato. El costo de los refrigeradores es cubierto entre Arca y TCCC. En el caso de los refrigeradores en comodato, se pide a los clientes que en ellos sólo se exhiban productos de la Compañía. A su vez, en restaurantes, cafeterías, comedores industriales, escuelas y universidades, las ventas se apoyan con máquinas "post-mix".

La distribución de las distintas marcas propias se realiza a través de los mismos métodos y medios que se utilizan para los productos Coca-Cola. En el caso de la exportación de productos de marcas propias, como Topo Chico, el proceso se realiza a través de Interex, la cual es una subsidiaria de Arca que se encuentra domiciliada en el estado de Texas, EEUU, y administra los pedidos de aquel país. Los productos se concentran en la bodega de Interex en Laredo, Texas, para posteriormente ser distribuidos por aproximadamente distribuidores independientes. Las ventas de exportación alcanzaron aproximadamente \$13 millones de dólares durante el 2002.

#### **Sistemas de información y control en los procesos de distribución**

Arca se apoya en distintos sistemas de información para el control de los procesos de distribución. Entre los más importantes se encuentran los sistemas "hand held", que apoyan principalmente, entre otras funciones, el levantamiento de pedidos, el control de productos entregados, la facturación a clientes, el abastecimiento de productos a los camiones de reparto y en algunos casos el levantamiento de estimaciones sobre la presencia de la competencia. El grado de desarrollo de los sistemas "hand held" y algunas de las funciones que se realizan a través de éstos son distintos en cada una de las embotelladoras.

Arca utiliza también tecnología de punta en el monitoreo de sus puntos de venta; destacan los sistemas de monitoreo satelital y de ondas de radio en las máquinas "vending" que se encuentran relativamente aisladas y que son altamente productivas. Estos sistemas indican a los centros de distribución correspondientes, vía satélite información relevante incluyendo fallas que las máquinas pudieran presentar. Actualmente, estos sistemas de monitoreo se encuentran instalados en aproximadamente 800 máquinas y se planea ampliar dicha cobertura en los siguientes años, únicamente a aquellas máquinas que justifiquen dicha inversión.



## **Factores que afectan las ventas**

Las ventas de la Compañía se ven afectadas principalmente por dos grupos de factores:

- Factores no controlables. Obedecen principalmente a factores climatológicos, que generalmente presentan una fuerte correlación con el nivel de ventas de Arca (entre más alta sea la temperatura, más alto será el consumo de refrescos, y viceversa). Además, el crecimiento demográfico y el crecimiento económico de la región, son factores fuera del control de la Compañía que tienen un impacto directo sobre sus ventas.
- Factores controlables. Representados por la puesta en práctica de estrategias de mercado que contribuyen a incrementar la participación y el consumo per cápita de sus productos. Entre estas estrategias se encuentran: precio, tipo de empaque, publicidad y canales de venta y distribución. Estas estrategias están enfocadas principalmente a la creación de “nuevas ocasiones de consumo”.

## **Precios y descuentos**

Los precios de venta de los productos a los detallistas son determinados por cada una de las embotelladoras de Arca, las cuales sugieren a aquellos un precio al público. Los precios se fijan considerando principalmente la demanda de los distintos productos, los factores demográficos de cada región y la posición de la competencia, lo cual da como resultado que los precios puedan ser distintos de territorio a territorio, debido a la variación de los factores mencionados con anterioridad con respecto a cada una de las regiones. Asimismo, la calendarización en el ajuste de precios es también relativa a las condiciones socioeconómicas de cada región.

Existen negociaciones especiales de descuento con clientes institucionales. En dichas negociaciones participan los cinco principales embotelladores y Coca-Cola de México y se aplican a todas las embotelladoras que atiendan a dicho cliente, no sólo en los territorios que atiende Arca, sino también en los demás territorios del país. Coca-Cola de México participa con las embotelladoras en el descuento otorgado a estos clientes especiales, por lo que el impacto en el ingreso es compartido.

## **Políticas de crédito**

Las ventas de refrescos son en su mayoría al contado; aproximadamente el 15% del total son a crédito, el cual se otorga principalmente a clientes institucionales. Adicionalmente, los vendedores de ruta ocasionalmente otorgan crédito a ciertos negocios pequeños por plazos menores. Estos tipos de crédito otorgados a detallistas y negocios pequeños son controlados por los encargados de ruta.

## **Promoción y publicidad**

Las campañas publicitarias de los productos Coca-Cola son coordinadas a nivel nacional, mientras que algunas promociones son coordinadas a nivel regional y otras a nivel nacional.

Las campañas publicitarias nacionales siguen la línea de las campañas publicitarias lanzadas mundialmente por TCCC. Las embotelladoras en particular tienen la libertad de hacer uso de las frases e imágenes de las campañas publicitarias mundiales, que en la mayoría de los casos son adaptadas a la idiosincrasia de cada región o a la situación especial del evento que se esté promoviendo. También en la adaptación de las campañas publicitarias se resaltan características especiales de los productos en cada región.

Las campañas nacionales son lanzadas por Coca-Cola de México, la cual efectúa los cargos de los gastos a cada embotellador de productos Coca-Cola de manera proporcional a sus ventas. Estos

gastos en las campañas nacionales en apoyo a las marcas de Coca-Cola son compartidos entre el embotellador y Coca-Cola de México. A este programa se le conoce como “presupuesto cooperativo”.

Los medios de comunicación más frecuentes utilizados para las campañas de publicidad son televisión, radio, prensa y revistas, tableros, paredes, boletines, fachadas, transportes, anuncios de neón y espectaculares; sin embargo, el uso de los medios de comunicación depende de cada campaña en particular.

Por otro lado, Arca realiza varias campañas promocionales anuales que tienden a ser mucho más seccionadas y regionales. Estas promociones son presentadas y aprobadas, previamente a su lanzamiento, por Coca-Cola de México, la que apoya no sólo en lo económico, sino también en la parte operativa de dicha promoción.

Los métodos y medios utilizados en las campañas promocionales son: equipos entregados en comodato, tales como mesas, sillas, hieleras, refrigeradores; muestreos líquidos; promociones a detallistas y a hogares; ferias y exposiciones, entre otros. En algunos casos, las promociones son también apoyadas con anuncios en medios masivos de comunicación.

En algunos casos, las embotelladoras instruyen y aconsejan a los minoristas y pequeños establecimientos a optimizar la presentación de sus productos en sus anaqueles y refrigeradores con el fin último de incrementar las ventas de productos Coca-Cola, situación que no sólo conviene a la embotelladora, sino también al dueño del negocio. A este respecto, se tiene un programa institucional denominado “Club Mercadeo”, el cual tiene por objeto la activación de clientes, que consiste en la decoración del local, apoyo publicitario de Coca-Cola, así como el otorgamiento en comodato de un refrigerador. El programa consta de tres niveles y está directamente relacionado con el volumen desplazado por cada cliente.

### **iii. Patentes, licencias, marcas y otros contratos**

#### **Patentes, licencias y marcas**

La Compañía actualmente mantiene registrada cada una de sus marcas en el Instituto Mexicano de Propiedad Industrial. Estas incluyen: Joya, Joya Light, Topo Chico, Topo Chico Sangría, Topo Chico Toronja, Bimbo, Manzanita Kris, Sangría Don Diego, Tipp, Frutier, Maui, Yelines, Sierra Azul, Purasol y Esquimo.

La renovación del registro de cada marca (y de cada marca similar o parecida, que son las que se usan para proteger las marcas originales) se realiza aproximadamente cada diez años. Estos registros dan derechos exclusivos a Arca para explotar sus marcas propias en territorio nacional. Asimismo, para los productos de exportación se cuenta con los registros respectivos en EUA.

Arca también tiene los derechos exclusivos para distribuir marcas de terceros en algunos de sus territorios. Estas marcas incluyen: Sangría Señorial, Elite, Squirt, Squirt Light, Lourdes y Club Soda.

#### **Contratos de embotellador**

Aproximadamente el 87% de las ventas de Arca al 31 de diciembre de 2002 fueron de productos Coca-Cola. Se producen y comercializan productos de TCCC a través de contratos de embotellador celebrados con esta empresa. Actualmente se tienen los siguientes contratos de embotellador con TCCC que cubren todos los territorios actualmente atendidos por Arca:

- Cuatro contratos que cubren los territorios de Arca en Monterrey y Tamaulipas, cuyo vencimiento es el 31 de diciembre de 2002, pero que TCCC ha confirmado por escrito la renovación de los mismos por 10 años adicionales (hasta el 31 de diciembre de 2012).

- Seis contratos que cubren los territorios de Arca en Coahuila, Matehuala, Mazatlán y La Paz, cuyo vencimiento fue el 14 de enero de 2003, pero que TCCC ha confirmado por escrito la renovación de los mismos por 10 años adicionales (hasta el 14 de enero de 2013).
- Un contrato que cubre los territorios que antes operaba Argos, que vence el 30 de junio de 2008 y está sujeto a una extensión por 10 años adicionales. La renovación respectiva debe solicitarse 18 meses antes de su vencimiento al finalizar dicho plazo y está sujeta al cumplimiento de los términos y condiciones previstos en el contrato de embotellador y al cumplimiento de diversos compromisos que el embotellador adquiere. Dichos compromisos son, en términos generales, esfuerzos de promoción, desarrollo y explotación continua de los productos Coca-Cola.

Los contratos disponen que las empresas embotelladoras comprarán la totalidad de sus requerimientos de concentrados de bebidas de las marcas Coca-Cola a TCCC y a otros proveedores autorizados, a precios, condiciones de pago y otros términos determinados por TCCC a su entera discreción. Las embotelladoras tienen derechos exclusivos para la distribución de bebidas de las marcas Coca-Cola en los territorios autorizados por los contratos de embotellador.

TCCC está facultada, a su entera discreción, para reformular cualquiera de las bebidas de las marcas Coca-Cola, sujeta a ciertas limitaciones. Los contratos de embotellador prohíben, salvo que expresamente se indique lo contrario, el embotellado de otros refrescos que no sean los de marca Coca-Cola. Algunas embotelladoras no se encuentran expresamente autorizadas a producir y distribuir algunos de los productos de marca Topo Chico, Squirt, Club Soda, Purasol y Elite. Las ventas de estos productos en los territorios de Arca representaron en 2002 menos del 2% del volumen total de ventas.

Adicionalmente, TCCC está facultada para dar por terminados en forma anticipada los contratos de embotellador si cualquier otro tercero o terceros obtienen un interés directo o indirecto en la propiedad o control de las embotelladoras, aun cuando las embotelladoras no tengan medios para evitar tal cambio, si, en la opinión de TCCC, tal cambio puede permitir a tal tercero o terceros ejercer cualquier influencia sobre la dirección de las embotelladoras o materialmente afectar la capacidad de las embotelladoras para cumplir cabalmente con los términos, obligaciones y condiciones de los contratos de embotellador.

#### **Contratos para adquirir azúcar**

Para la adquisición y suministro de azúcar, las compañías embotelladoras de Arca tienen celebrados contratos de compraventa de azúcar con Promesa, conforme a los cuales ésta se obliga a vender a las embotelladoras de Arca azúcar de acuerdo a un programa anual de entregas que proporcionan las embotelladoras de Arca a Promesa y que se puede ajustar mensualmente. Por su parte, Promesa se obliga a entregar el azúcar de acuerdo a las especificaciones de calidad que fija Coca-Cola de México.

Los contratos establecen que para efectos prácticos se manejarán dos tipos de precios de venta: estimado y de facturación. Ambos precios serán calculados por Promesa en función del precio de mercado. El precio de venta debe ser pagado en moneda nacional, por tonelada métrica de azúcar refinada y en pagos parciales. El precio estimado sirve de base para calcular los pagos parciales durante el mes que corresponda y debe ser notificado a las embotelladoras de Arca con 5 (cinco) días de anticipación al inicio de cada mes. El precio de facturación sirve de base para la emisión de la factura mensual, la cual debe ser enviada a las embotelladoras de Arca dentro de los 3 (tres) primeros días del mes siguiente. El precio de venta es libre a bordo y es el resultado del promedio aritmético de los costos y gastos inherentes estimados para cada mes. Las embotelladoras tienen derecho al pago de los intereses que se generen por las inversiones que Promesa realice con los excedentes en efectivo, en caso de haberlos, los cuales deben ser entregados a las embotelladoras de Arca en la proporción y tiempo en que se inviertan.

Para el caso de incumplimiento en el pago oportuno del precio de venta, los contratos establecen una pena convencional en favor de Promesa consistente en el pago de un interés moratorio calculado con base en la tasa anual del costo porcentual promedio (CPP) más el 15% de éste, por el número de días que transcurran desde el incumplimiento hasta la fecha de pago.

Los contratos tienen una vigencia de 1 (un) año, con la opción de prorrogarse, en cuyo caso se modificarán únicamente los requerimientos de azúcar de las embotelladoras de Arca, subsistiendo el resto de las cláusulas del contrato.

#### **iv. Principales clientes**

El siguiente cuadro muestra la evolución en el número de clientes desde el 2000:

<b>Cientes</b>		
<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>
179,716	186,615	191,465

Los clientes que Arca atiende pueden ser clasificados según la siguiente agrupación o canal de distribución:

- Tradicionales
- Autoservicios
- Tiendas de conveniencia
- Industrias
- Escuelas
- Centros de consumo
- Otros

Dada la gran fragmentación que caracteriza el territorio donde la Compañía comercializa sus productos, los clientes que Arca atiende son en su gran mayoría establecimientos comerciales pequeños, como misceláneas y tiendas de abarrotes e incluso casas habitación (aproximadamente 62.8% de sus clientes se encuentran en este grupo de clientes tradicionales); sin embargo, Arca también cuenta con clientes institucionales que comercializan sus productos en cantidades elevadas, como tiendas de autoservicio, tiendas de conveniencia y restaurantes de comida rápida. En conjunto, Arca atiende más de 191,000 puntos de venta en las distintas divisiones en las que mantiene operaciones.

Algunas de las marcas propias son exportadas a distintas ciudades de EUA, principalmente a aquellas con una comunidad de mexicanos numerosa.

Dada la amplia fragmentación en la base de clientes, ningún cliente representa por sí solo más del 4% de las ventas totales de la Compañía.

#### **v. Legislación aplicable y régimen tributario**

##### **Legislación ecológica**

Las operaciones de Arca y sus productos están sujetas a leyes y reglamentos tanto federales como estatales en materia de protección ambiental. Estas leyes y reglamentos incluyen a aquellas aplicables a la descarga de aguas residuales, la prevención y control de la contaminación del aire, el impacto ambiental, control de ruido, así como la descarga y transporte de materiales y residuos peligrosos.

## Ley de Aguas Nacionales

Arca se abastece de agua directamente de la red municipal de agua, así como de pozos propios concesionados por el gobierno mexicano de forma individual para cada planta. El uso del agua está regulado principalmente por la Ley de Aguas Nacionales de 1992, que creó la Comisión Nacional del Agua, órgano encargado de supervisar el uso del agua a nivel nacional. De acuerdo a dicha ley, la CNA puede otorgar concesiones por 5, 10 ó 15 años, dependiendo de la cantidad de agua contenida en el subsuelo de cada región. Los interesados pueden pedir que dicha concesión se prorrogue al término de la misma.

La disponibilidad de agua es un factor determinante para establecer o cerrar plantas embotelladoras, por lo que la falta de abastecimiento de este líquido puede ser determinante en el futuro para el curso normal de las operaciones de las plantas existentes. Actualmente, la Compañía cubre el 100% de sus necesidades de agua con la abastecida por sus propios pozos o por la que se obtiene a través de la red municipal, por lo que no prevé cerrar ninguna de sus plantas por este factor. Sin embargo, no puede afirmar que el abastecimiento se encuentre completamente asegurado.

## Régimen fiscal

Arca y sus subsidiarias son contribuyentes personas morales que están sujetas al cumplimiento de diversas disposiciones fiscales, incluyendo ISR, IMPAC, IVA y PTU, así como a las contribuciones en materia de seguridad social e Infonavit. Arca tributa bajo el régimen de consolidación para efectos del ISR.

El cumplimiento de las leyes y disposiciones antes mencionadas no tienen impacto significativo en las operaciones de Arca.

## vi. Recursos humanos

Al 31 de diciembre de 2002, Arca contaba con aproximadamente 18,604 empleados, de los cuales 7,216 son ejecutivos y empleados no sindicalizados, 10,330 son sindicalizados de planta y 1,058 son sindicalizados eventuales. Las empresas embotelladoras de Arca tienen celebrados contratos colectivos de trabajo con distintos sindicatos, entre ellos el Sindicato de Trabajadores de la Industria Embotelladora de Aguas Gaseosas, Refrescos, Aguas Naturales, Cervezas y de las Bebidas Envasadas en General, Similares y Conexas de la República Mexicana, que se encuentra afiliado a la Confederación de Trabajadores de México ("CTM"). En el pasado reciente únicamente se ha suscitado una huelga, en 1988 en Culiacán, la cual fue solucionada satisfactoriamente. La Compañía considera que la relación con los distintos sindicatos es buena.

El siguiente cuadro muestra la distribución del personal de Arca al 31 de diciembre de 2002:

Categoría	Número de empleados
Ejecutivos y no sindicalizados	7,216
Sindicalizados de planta	10,330
Sindicalizados eventuales	1,058
<b>Total</b>	<b>18,604</b>

En el caso de empleados sindicalizados, sus prestaciones pueden presentar variaciones de planta a planta, lo que es consecuencia de las diferentes antigüedades de los contratos colectivos de trabajo.

En general, para ejecutivos y empleados la empresa revisa los sueldos anualmente a través de un sistema de evaluación por objetivos, y los incrementos están basados en tabuladores previamente autorizados. Para el caso del personal sindicalizado, los incrementos de sueldos se revisan anualmente y mediante negociaciones con los sindicatos correspondientes.

Las prestaciones y retribuciones de Arca a todos sus empleados en cada una de sus subsidiarias se encuentran por arriba del mínimo exigido por las leyes. En los últimos tres años, el número de empleados de Arca no ha variado significativamente.

#### **vii. Desempeño Ambiental**

Como parte del cumplimiento de las regulaciones ambientales, Arca envía dos veces al año reportes respecto al manejo y eliminación de residuos considerados como peligrosos por la SEMARNAP y la PROFEPA. Hasta la fecha de este informe, Arca nunca ha experimentado accidentes de carácter relevante ni tampoco le han sido impuestas multas significativas por parte de las autoridades ambientales de la PROFEPA.

Arca procura el mejoramiento en la eficiencia de procesos para el tratamiento y reutilización de aguas residuales, así como en el reciclaje de los desechos industriales clasificados. Actualmente, las plantas embotelladoras de Arca cumplen sustancialmente con todos los lineamientos y parámetros establecidos en las leyes y en sus reglamentos respectivos. Además, cuentan con plantas de tratamiento de aguas residuales en 12 de las embotelladoras, donde se embotella la mayoría de los refrescos de Arca. Las leyes y reglamentos ambientales relativos a las descargas de aguas residuales podrían llegar a ser más estrictos y exigir la construcción de plantas de tratamiento de agua en todas las embotelladoras.

Arca también participa activamente en Ecología y Compromiso Empresarial, ECOCE, mediante la instalación de centros de acopio de botellas PET. Asimismo, la Compañía tiene como objetivo la obtención de el Certificado de "Industria Limpia", otorgado por la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente para las plantas embotelladoras. A la fecha, 12 de ellas ya cuentan con dicha certificación. Por último, Arca procura que los gases refrigerantes utilizados en los refrigeradores industriales de nuestras plantas, así como los que se instalan en los distintos puntos de venta, estén libres de compuestos que dañen la capa de ozono.

Hasta la fecha de este informe, no existe ningún litigio ni proceso administrativo relevante en contra de Arca respecto al cumplimiento de las leyes y reglamentos ambientales. La Compañía tampoco considera que el cumplimiento futuro de dichas leyes ambientales vaya a representar un riesgo para las operaciones y la estabilidad financiera de Arca.

#### **viii. Información de mercado y ventajas competitivas**

##### **Panorama general de la industria de los refrescos y bebidas**

De acuerdo a información de Beverage Digest/Maxwell, México es el segundo consumidor de refresco en el mundo (únicamente después de EUA). La industria del refresco en México ha mostrado un gran desarrollo a través de los años, debido a factores tales como:

- Desarrollo de políticas y estrategias seguidas por la industria refresquera en el país.
- Los refrescos integran parte de la dieta alimenticia de la población.
- Los refrescos proporcionan calorías indispensables para el desarrollo de actividades diarias.
- El fácil acceso a estos productos.
- Los precios relativamente bajos.
- El clima del país, el cual en términos generales es caluroso, factor que favorece el consumo de bebidas.

- Las características de la población de México, en su gran mayoría conformada por jóvenes, que son los consumidores principales de refrescos.
- La confianza que da a los consumidores el grado de pureza del agua con la que se elaboran sus productos.

De manera particular, las regiones que Arca atiende presentan altos niveles de consumo per cápita de productos Coca-Cola; los territorios de Piedras Negras y Monterrey presentan el mayor consumo per cápita de productos Coca-Cola a nivel mundial. Los factores particulares que influyen en los altos niveles de consumo de las regiones que Arca atiende son:

- Mayor poder adquisitivo promedio que el resto del país.
- Clima particularmente caluroso.
- Dinámico crecimiento industrial, que se refleja en la migración de población, primordialmente joven, hacia esos territorios.
- Influencia directa de costumbres alimenticias estadounidenses.

### **Mercado y competencia**

La Compañía considera que su posición competitiva como líder en una industria altamente competitiva le permite continuar fortaleciendo la presencia de sus productos en todos los canales de distribución. Ver “ Información General - Factores de Riesgo - Factores de riesgo relacionados con la Compañía – Competencia”.

La principal competencia de Arca son los embotelladores de los productos Pepsi-Cola. De manera específica, la competencia son Grupo Embotellador Ruffo, S.A., Bebidas Gaseosas, S.A. y PBG-México.

Los principales productos de la competencia son Pepsi-Cola, Pepsi-Cola Light, Pepsi-Cola Max, Mirinda, Seven Up, Manzanita Sol, Kas, Squirt y Atlantis. En lo referente a agua embotellada, los embotelladores de Pepsi comercializan la marca Electropura.

Durante los últimos años, el control de la franquicia de productos Pepsi-Cola en los territorios de Arca ha pasado por distintas manos. En 2002, Pepsi Bottling Group, Inc. el embotellador de Pepsi Cola más grande en el mundo, adquirió a Pepsi-Gemex, S.A. de C.V. un embotellador de Pepsi que opera en una gran parte de nuestros territorios. Gemex, antecesor de PBG México, compró las licencias a Protexa, S.A. en 1997. Gemex utilizaba una estrategia mucho más agresiva que Protexa; en consecuencia, su participación de mercado se ha incrementado en algunos de los territorios que atiende Arca. La estrategia emprendida por los embotelladores de Pepsi se basa principalmente en fijar los precios de sus productos por debajo de los de los productos Coca-Cola, además de manejar envases de PET y latas no retornables en la totalidad de su producción.

Otros competidores mas pequeños son Peñafiel, Barrilitos (perteneciente a Jugos del Valle). En las ciudades fronterizas, también han representado una competencia refrescos y otro tipo de bebidas fabricadas en EEUU que se importan para ser comercializados en tiendas de conveniencia o en supermercados.

A pesar de los efectos anteriores, las marcas Coca-Cola han logrado mantener una alta participación de mercado, debido principalmente a las siguientes razones:

- Posicionamiento, fidelidad y reconocimiento de la marca.
- Gran variedad de presentaciones y tamaños a precios accesibles para todos los estratos socio-económicos.
- Amplia capacidad de distribución.
- Servicio y apoyo a clientes.

El siguiente cuadro muestra la participación de mercado de Arca:

Tipo de Producto	Participación de mercado		
	2000	2001	2002
Cola	87.3%	86.6%	86.2%
Sabores	70.5%	64.9%	64.2
Total Arca	82.2%	81.1%	79.6

Fuente: A.C. Nielsen.

### ix. Estructura corporativa

Arca cuenta con 40 subsidiarias, de las cuales 26 son compañías operativas y las 14 restantes son compañías subcontroladoras, inmobiliarias y de servicios. Arca es propietaria en forma directa o indirecta del 100% de las acciones representativas del capital de cada una de sus subsidiarias que se mencionan a continuación:

#### Compañías operadoras

Embotelladora de la Frontera S.A. de C.V. (100%)\*  
 Embotelladora Pitic, S.A. de C.V. (100%)\*  
 Compañía Embotelladora de Nueva Obregón, S.A. de C.V. (100%)\*  
 Compañía Embotelladora de Culiacán, S.A. de C.V. (100%)\*  
 Embotelladora de Mexicali, S.A. de C.V. (100%)\*  
 Embotelladora de Chihuahua, S.A. de C.V. (100%)\*  
 Compañía Embotelladora de Baja California Sur, S.A. de C.V. (100%)  
 Compañía Embotelladora del Pacífico, S.A. de C.V. (100%)  
 Distribuidoras Argos de Bebidas Arca, S.A. de C.V. (100%)\*  
 Promotora Industrial Juárez, S.A. de C.V. (100%)\*  
 Productora de Hielo del Norte, S.A. de C.V. (100%)\*  
 Bebidas Mundiales, S.A. de C.V. (100%)  
 Compañía Topo Chico, S.A. de C.V. (100%)  
 Embotelladora de Reynosa, S.A. de C.V. (100%)  
 Embotelladora Internacional, S.A. de C.V. (100%)  
 Embotelladora Tamaulipeca, S.A. de C.V. (100%)  
 Publicidad Eficaz, S.A. de C.V. (\*) (100%)  
 Sello Tapa, S.A. de C.V. (100%)  
 Embotelladora El Carmen, S.A. de C.V. (100%)  
 Embotelladoras del Norte de Coahuila, S.A. de C.V. (100%)  
 Refrescos de Matehuala, S.A. de C.V. (100%)  
 Embotelladora de Monclova, S.A. de C.V. (100%)  
 Industrial de Plásticos Arma, S.A. de C.V. (100%)  
 Interex Corp. (100%)

#### Compañías subcontroladoras, inmobiliarias y de servicios

Embotelladoras Argos, S.A. (100%)\*  
 Corporación Arca Oeste, S.A. de C.V. (100%)\*  
 Cuncalin, S.A. de C.V. (100%)\*  
 Administradora Arca Este, S.A. de C.V. (100%)  
 Inmobiliaria Barvi, S.A. de C.V. (100%)  
 Arca Corporativo, S.A. de C.V. (100%)

\* Arca y sus subsidiarias tienen 298,345,843 acciones de las 298,356,081 acciones de Argos, por lo que solamente 10,238 están en propiedad de terceros.



Todas la compañías operadoras son empresas dedicadas al proceso de embotellado y distribución de refrescos, salvo por Distribuidora de Bebidas Arca, S.A. de C.V. que se dedica exclusivamente a producir y distribuir agua embotellada, Productora de Hielo del Norte, S.A. de C.V. que se dedica exclusivamente a la producción de hielo, Publicidad Eficaz, S.A. que se dedica exclusivamente a la publicidad de algunos de los productos procesados por Arca, Interex Corp. que se dedica exclusivamente a distribuir en los EUA algunos de los productos procesados por Arca y Promotora Industrial Juárez, S.A. de C.V., Sello Tapa, S.A. de C.V. e Industrial de Plásticos Arma, S.A. de C.V. que se dedican exclusivamente a producir botellas de PET, tapa roscas, coronas y cajas de plástico.

Las compañías subcontroladoras son, como su nombre lo indica, empresas que son propietarias de acciones del capital social de algunas subsidiarias de Arca; sin embargo, a su vez las acciones del capital social de dichas compañías subcontroladoras son propiedad de Arca. Son compañías subcontroladoras: Embotelladoras Argos, S.A. y Cuncalin, S.A. de C.V.

Las compañías inmobiliarias son propietarias o arrendatarias de los inmuebles en donde están ubicadas las plantas de producción y bodegas de Arca. Son compañías inmobiliarias: Arrendadora de Chihuahua, S.A. de C.V., Arrendamientos y Fomento Industrial del Pacífico, S.A., Sichisa, S.A. de C.V., Inmobiliaria Infer, S.A. de C.V., Impulsora Pajime, S.A. de C.V., Inmobiliaria So-Ga, S.A. de C.V., Inmobiliaria Barvi, S.A. de C.V. e Inmuebles Triunfo del Norte, S.A. de C.V. El 1 de junio de 2003, Arrendadora de Chihuahua, S.A. de C.V., Arrendamientos y Fomento Industrial del Pacífico, S.A., Sichisa, S.A. de C.V., Inmobiliaria Infer, S.A. de C.V., Impulsora Pajime, S.A. de C.V., Inmobiliaria So-Ga, S.A. de C.V., e Inmuebles Triunfo del Norte, S.A. de C.V. se fusionaron en Inmobiliaria Barvi, S.A. de C.V.

Las empresas de servicios prestan servicios administrativos y de personal a las distintas empresas subsidiarias de Arca. Son empresas de servicios: Arca Corporativo, S.A. de C.V., Corporación Arca Oeste, S.A. de C.V., Administradora Arca Este, S.A.

#### **x. Descripción de los principales activos**

Arca cuenta con 17 plantas embotelladoras de refrescos y agua distribuidas a lo largo de los territorios que atiende, con una capacidad instalada de aproximadamente 1,213 millones de cajas unidad, la cual se utiliza en la actualidad en un 36% aproximadamente. Asimismo, cuenta con 74 bodegas o centros de distribución (incluyendo las plantas, que en su mayoría funcionan como centro de distribución), 52 líneas de producción, terrenos disponibles para futuros crecimientos, 12 plantas tratadoras de agua y 2 edificios de oficinas corporativas en Monterrey. La antigüedad de las plantas embotelladoras es difícil de calcular ya que cada línea de producción instalada en los mismos tiene diversos componentes que son reemplazados y modernizados constantemente para lograr la mayor eficiencia operativa posible. Adicionalmente, TCCC periódicamente audita los procesos de producción de Arca para asegurar que sean los óptimos y así lograr los más altos estándares de calidad en los productos terminados; lo anterior, en algunas ocasiones, implica reemplazo y/o modificaciones importantes en los equipos. Ver “Descripción del Negocio – Actividad Principal”.

El siguiente cuadro muestra las distintas embotelladoras del grupo, su ubicación, el número de líneas y los centros de distribución (o CEDIS).

<b>Embotelladora</b>	<b>Ubicación</b>	<b>No. Plantas *</b>	<b>No. Líneas</b>	<b>No. CEDIS</b>
Frontera	Cd. Juárez, Chih	1	3	6
Epitic	Hermosillo, Son	1	4	4
Nva. Obregón	Cd. Obregón, Son	1	3	3
ECuliacán	Culiacán, Sin	1	4	3
EMexicali	Mexicali, BC	1	5	5
EChihuahua	Chihuahua, Chih.	1	3	1
EBCS	La Paz, BCS	1	2	4
Pacífico	Mazatlán, Sin.	1	2	3
El Carmen	Saltillo, Coah.	2	4	8
EMondova	Mondova, Coah.	1	1	2
NorCoahuila	Piedras Negras, Coah.	1	2	6
Bemusa	Monterrey, NL	3	13	8
Tamaulipeca	Matamoros, Tams.	1	2	4
Topo Chico	Monterrey, NL	1	4	0
<b>Total</b>		<b>17</b>	<b>52</b>	<b>57</b>

(\*) Las plantas también operan como centro de distribución.

En lo relativo a los activos destinados a los procesos de distribución, Arca cuenta con cerca de 2,149 unidades de reparto y de servicio a clientes con una antigüedad promedio aproximada de 7.6 años, 208 tráilers para el traslado de productos entre centros de distribución, así como más de 160,618 refrigeradores, más de 6,417 máquinas “vending” y más de 5,116 máquinas “post-mix” ubicadas en los diversos puntos de venta. Ver “Descripción del negocio - Canales de Distribución – Proceso de distribución y ventas – Pre-Venta”.

Todos estos activos están libres de gravámenes.

### **Seguros**

Arca tiene contratadas pólizas de seguros que cubren de manera adecuada el riesgo de sus propiedades en los casos de incendio, explosión terremoto, inundación y huracanes. Las coberturas de estas pólizas son a valor de reposición de los activos.

Se tienen también contratadas pólizas de seguro contra robo, responsabilidad civil y daños a terceros que cumplen con los estándares de la industria.

En general, los vehículos de la empresa se encuentran cubiertos por pólizas de seguros amplios, excepto los vehículos repartidores, que en general se encuentran cubiertos únicamente con responsabilidad contra terceros.

Arca cuenta con talleres que permiten llevar a cabo reparaciones, lo cual ha representado a través de los años una solución más económica que adquirir pólizas de cobertura amplia para toda la flota vehicular.

### **xi. Procesos judiciales, administrativos o arbitrales**

Ocasionalmente la Compañía se ve involucrada en diversos procedimientos legales dentro del curso normal de sus operaciones. Además de estos procedimientos, las subsidiarias embotelladoras de la Compañía fueron parte conjuntamente con TCCC y otros embotelladores mexicanos de productos Coca-Cola en los procedimientos en materia de competencia económica que se describen a continuación.

### *Competencia económica*

El 22 de febrero de 2000 y el 3 de marzo de 2000, Pepsi-Cola Mexicana, S.A. de C.V. y algunas otras empresas presentaron ante la CFC ciertas denuncias en contra de TCCC y sus embotelladoras mexicanas, incluyendo a la Compañía, acusándolas de realizar prácticas monopólicas. El 28 de febrero de 2002, la CFC resolvió que las embotelladoras de Coca-Cola realizan las siguientes prácticas comerciales que constituyen violaciones a la Ley Federal de Competencia Económica:

- la venta a los detallistas sujeto a la condición de que no adquieran, vendan o proporcionen bebidas carbonatadas producidas, procesadas, distribuidas o comercializadas por terceros no relacionados con TCCC;
- el otorgamiento de descuentos a los detallistas sujeto al requisito de que éstos mantengan condiciones de exclusividad en la distribución o comercialización de bebidas carbonatadas en sus establecimientos; y
- la obstaculización del proceso productivo y la reducción de la demanda de los productos fabricados por los competidores de Coca-Cola.

La resolución establece que la Compañía y las demás embotelladoras de TCCC deberán abstenerse de participar, instrumentar o concertar cualquier tipo de convenio, acuerdo, programa o estrategia comercial a través del cual se ejerza exclusividad en los establecimientos o expendios donde se ofrecen bebidas carbonatadas en envases cerrados de hasta 2 litros. Además, la resolución establece que los embotelladores de TCCC deberán abstenerse de participar, instrumentar o concertar cualquier tipo de convenio, acuerdo, programa o estrategia comercial a través del cual se otorguen descuentos, recompensas o promociones atados a compromisos de crecimiento en las ventas o a otros factores que induzcan a los establecimientos a abstenerse de vender productos que compitan con los productos Coca-Cola.

La Compañía y otras embotelladoras de TCCC individualmente interpusieron ante la CFC recursos de reconsideración con respecto a la resolución. En julio de 2002 la CFC confirmó su resolución por lo cual Arca ha promovido amparos en contra de la resolución y de otros actos de la CFC.

### ***Impuesto a la nómina***

Además, la Compañía y un gran número de empresas mexicanas han presentado demandas de amparo en contra del gobierno por la imposición del impuesto a la nómina. En 1993, el gobierno otorgó a los trabajadores un subsidio en forma de crédito fiscal, el cual debería ser reconocido por los patrones y trasladado por estos últimos a cada trabajador en forma de salario adicional. Recientemente el gobierno aprobó un impuesto del 3% relacionados con la nómina, llamado impuesto sustitutivo del crédito al salario, que es aplicable si el patrón opta por reconocer como crédito cualquier cantidad efectivamente pagada a un trabajador en virtud del subsidio. El impuesto no ha tenido un efecto significativo en los costos de operación y en la situación financiera de la Compañía hasta ahora. Arca pagó \$45 millones en relación con este impuesto en el 2002.

### ***CNBV***

Entre noviembre de 2000 y enero de 2001, Argos realizó compras y ventas de sus propias acciones a través de aproximadamente 24 operaciones. Argos compró aproximadamente 7'283,000 acciones y vendió aproximadamente 7'160,000 acciones conservadas en su tesorería, a un precio ligeramente menor del precio al que las compró. Argos participó en estas operaciones con objeto de poder mantener dichas acciones en su tesorería; en el entendido de que, de conformidad con la legislación mexicana vigente en ese momento, las acciones compradas por su emisor, solo podían ser conservadas en la tesorería por un periodo de un año antes de ser canceladas. El 25 de julio de 2002, la CNBV emitió una resolución estableciendo que las operaciones relacionadas con la compra y venta de sus propias acciones fueron realizadas en contravención de la LMV debido a que ocurrieron durante el período en el que se llevaban a cabo negociaciones para la integración de

Argos, Arma y Procor. Como resultado de lo anterior, la CNBV impuso una multa a Argos por un monto de \$3'797,961. El 16 de agosto de 2002, Argos interpuso un recurso de revocación ante la CNBV en contra de dicha resolución. Si la CNBV confirma su resolución, Argos intentará impugnar la resolución ante tribunales federales.

## **xii. Acciones representativas del capital social**

El capital social de Arca es variable. El capital mínimo fijo sin derecho a retiro, totalmente suscrito y pagado, es de \$46,360,194.00 pesos. La parte variable del capital social no puede exceder de diez veces el monto del capital fijo sin derecho a retiro.

El capital social de Arca está representado por acciones ordinarias, nominativas, sin expresión de valor nominal. Las acciones del capital social conforman una sola serie de acciones. La totalidad de las acciones en que se divide el capital social de Arca es de libre suscripción en los términos de la Ley de Inversión Extranjera, su Reglamento y demás disposiciones legales aplicables.

Desde su constitución, el capital social de Arca ha sufrido diversos aumentos y disminuciones, según se indica a continuación:

Procor (ahora Arca) se constituyó el día 24 de septiembre de 1980 con un capital social de \$1,000,000.00 pesos, representado por 1,000 acciones serie "A" de la parte fija, con valor nominal de \$1,000.00 pesos cada una de ellas.

Mediante asamblea general extraordinaria de accionistas de Procor (ahora Arca) celebrada el 14 de noviembre de 1980 se aprobó el aumento al capital social variable en la cantidad de \$1,473,152,000.00 pesos, representado por 1,473,152 acciones con valor nominal de \$1,000.00 pesos cada una de ellas, mediante la aportación de acciones de diversas empresas, quedando en consecuencia un capital social por una cantidad igual a \$1,474,152,000.00 pesos, representado de la siguiente forma: (i) capital social fijo: \$1,000,000.00 pesos, representado por 1,000 acciones serie "A", con valor nominal de \$1,000.00 pesos cada una de ellas; y (ii) capital social variable: \$1,473,152,000.00 pesos, representado por 1,473,152 acciones serie "B", con valor nominal de \$1,000.00 pesos cada una de ellas.

Mediante asamblea general extraordinaria de accionistas de Procor (ahora Arca) celebrada el 8 de enero de 1982 se aprobó el aumento al capital social mínimo fijo en la cantidad de \$1,473,152,000.00 pesos, mediante la conversión de acciones Serie "B" con valor nominal de \$1,000.00 pesos cada una de ellas (que representaban la parte variable del capital), a acciones serie "A", quedando en consecuencia un capital social de \$1,474,152,000.00 pesos, representado únicamente por 1,474,152 acciones serie "A" del capital fijo, con valor nominal de \$1,000.00 pesos cada una de ellas.

Mediante asamblea general extraordinaria de accionistas de Procor (ahora Arca) celebrada el 23 de junio de 1983 se aprobó la disminución del capital social mínimo fijo a la suma de \$800,000,000.00 pesos, y constituir el capital social variable con la suma de \$674,152,000.00 pesos, mediante la conversión en capital social variable del capital social fijo disminuido, quedando en consecuencia el capital social en la cantidad de \$1,474,152,000.00 pesos, representado de la siguiente forma: (i) capital social fijo: \$800,000,000.00 pesos, representado por 800,000 acciones serie "A", con valor nominal de \$1,000.00 pesos cada una de ellas; y (ii) capital social variable: \$674,152,000.00 pesos, representado por 674,152 acciones serie "B", con valor nominal de \$1,000.00 pesos cada una de ellas.

Mediante asamblea general ordinaria de accionistas de Procor (ahora Arca) celebrada el 21 de noviembre de 1983 se aprobó la disminución del capital social en su parte variable en la cantidad de \$524,152,000.00 pesos, quedando en consecuencia el capital social en la cantidad de \$950,000,000.00 pesos, representado de la siguiente forma: (i) capital social fijo: \$800,000,000.00

pesos, representado por 800,000 acciones serie "A", con valor nominal de \$1,000.00 pesos cada una de ellas; y (ii) capital social variable: \$150,000,000.00 pesos, representado por 150,000 acciones serie "B", con valor nominal de \$1,000.00 pesos cada una de ellas.

Mediante asamblea general ordinaria de accionistas de Procor (ahora Arca) celebrada el 30 de noviembre de 1983 se aprobó el aumento al capital social en su parte variable en la cantidad de \$800,000,000.00 pesos, quedando en consecuencia el capital social en la cantidad de \$1,750,000,000.00 pesos, representado en la siguiente forma: (i) capital social fijo: \$800,000,000.00 pesos, representado por 800,000 acciones Serie "A", con valor nominal de \$1,000.00 pesos cada una de ellas; y (ii) capital social variable: \$950,000,000.00 pesos, representado por 950,000 acciones Serie "B", con valor nominal de \$1,000.00 pesos cada una de ellas.

En virtud del decreto de fecha 22 de junio de 1992 mediante el cual se creó una nueva unidad del sistema monetario de los Estados Unidos Mexicanos equivalente a mil pesos, las cantidades en moneda nacional se contrajeron en tres ceros. Por consiguiente, los montos señalados anteriormente en las asambleas de accionistas antes referidas, se redujeron en tres ceros.

Mediante asamblea general ordinaria y extraordinaria de accionistas de Procor (ahora Arca) celebrada el 24 de agosto de 2001 se aprobó la fusión de la sociedad en su carácter de fusionante, con Arma y Premarsa en su carácter de fusionadas, aumentándose en consecuencia el capital social variable en la cantidad de \$2,689,806.00 pesos, quedando en consecuencia el capital social de Procor (ahora Arca) en la cantidad de \$4,439,806.00 pesos; en la inteligencia de que, en dicha Asamblea se resolvió dejar una serie única de acciones y eliminar el valor nominal de las acciones representativas del capital social. En virtud de lo anterior, el capital social quedó representado de la siguiente forma: capital social fijo: \$800,000.00 pesos, y capital social variable: \$3,639,806.00 pesos. El capital social quedó representado por 2,298,327 acciones, ordinarias, nominativas, sin expresión de valor nominal, de las cuales 800,000 acciones corresponden al capital fijo y 1,498,327 acciones al capital variable, y los estatutos sociales de Arca prevén que para evitar distinciones sin fundamento en el precio de cotización de las acciones, los certificados provisionales o títulos definitivos de las acciones no diferenciarán entre las acciones representativas del capital mínimo fijo y las de la parte variable.

Mediante asamblea general ordinaria de accionistas de Arca celebrada el 5 de octubre de 2001 se aprobó el aumento en el número de acciones representativas del capital social de Arca, mediante una partición ("split") de las 2,298,327 acciones que a dicha fecha integraban la totalidad del capital social de Arca, a fin de que la totalidad del capital social quedara representado por 562,050,205 acciones ordinarias, nominativas, sin expresión de valor nominal, de las cuales 195,638,029 acciones correspondieron al capital fijo y 366,412,176 acciones al capital variable.

Mediante asamblea general extraordinaria de accionistas de Arca celebrada el 5 de noviembre de 2001, se adoptaron las siguientes resoluciones: (i) aumentar el número de acciones representativas del capital social de Arca, mediante una partición ("split") de las 562,050,205 acciones que a dicha fecha integraban la totalidad del capital social de Arca, con la finalidad de que la totalidad del capital social quedara representado por 570,550,003 acciones ordinarias, nominativas, sin expresión de valor nominal, de las cuales 198,596,633 acciones corresponden al capital fijo y 371,953,370 acciones al capital variable; (ii) aumentar el capital social de Arca, en su parte fija, en la cantidad de \$45,560,194.00 pesos y, en consecuencia, emitir 236,413,498 acciones ordinarias, nominativas, sin expresión de valor nominal, para representar dicho aumento (en la referida asamblea, la totalidad de los accionistas de Arca renunciaron al derecho de preferencia que les concede los estatutos sociales y acordaron que las 236,413,498 acciones objeto de dicho aumento al capital social de Arca, se ofrecieran en los términos y para los fines de la Oferta; y (iii) emitir 118,206,749 acciones adicionales para ser colocadas posteriormente entre el gran público inversionista, según lo determine el Consejo de Administración de Arca, y, en consecuencia, se acordó aumentar el capital social de Arca, en su parte variable, en la cantidad de \$7,324,170.00 pesos; en la inteligencia de que, dicho aumento fue rectificado mediante asamblea general extraordinaria de accionistas de Arca celebrada el 19 de noviembre de 2001, para quedar en la cantidad de \$22,780,097.00 pesos. Por consiguiente, el

capital social mínimo fijo quedó representado por 435,010,131 acciones y el capital variable quedó representado por 490,160,119 acciones, en la inteligencia de que, mediante asamblea general extraordinaria de accionistas de Arca celebrada el día 21 de noviembre de 2001 se modificó la Cláusula Sexta de los Estatutos Sociales de Arca para reflejar dicho número de acciones representativas del capital mínimo fijo. Cabe destacar, que en la asamblea del 5 de noviembre de 2001 se acordó que las acciones de Arca que no fueren suscritas por los accionistas de Argos con motivo de la Oferta, serían canceladas dentro de los 3 meses siguientes a la fecha de dicha asamblea, sin reducir el capital social de Arca, toda vez que el aumento al capital social acordado quedaría representado por el número de acciones que efectivamente se hubieren suscrito.

Con fecha 13 de diciembre de 2001 se consumó la Oferta, teniendo como resultado la suscripción por parte de los accionistas de Argos de 235,469,656 acciones de las 236,413,498 acciones emitidas por Arca y, por lo que 943,842 acciones de Arca no fueron suscritas por los accionistas de Argos. Estas 943,842 acciones quedaron automáticamente canceladas en febrero de 2002, y el capital social suscrito de Arca quedó representado por 806,019,659 acciones ordinarias, nominativas, sin expresión de valor nominal.

Mediante asamblea general ordinaria y extraordinaria de accionistas de Arca celebrada el 1 de noviembre de 2002, se modificó el primer párrafo del Artículo Sexto de los Estatutos Sociales para reflejar que el capital fijo sin derecho a retiro, está representado por 434,066,289 acciones. Adicionalmente, se extendió el plazo a que se refiere la resolución quinta del segundo punto del Orden del Día de la asamblea general extraordinaria de accionistas celebrada el 5 de noviembre de 2001, para quedar en treinta y seis meses.

Como consecuencia de lo anterior, el capital social autorizado de Arca asciende a la cantidad de \$72,780,097 pesos de los cuales \$50,000,000.00 pesos se encuentran suscritos y pagados, y están representados por 806,019,659 acciones ordinarias, nominativas, sin expresión de valor nominal, de las cuales 434,066,289 acciones corresponden al capital fijo y 371,953,370 acciones al capital variable. La diferencia entre el capital social autorizado de Arca y el monto suscrito y pagado (equivalente a \$22,780,097 pesos) corresponde al capital no suscrito y no pagado, el cual se encuentra representado por 118,206,749 acciones. Dichas acciones permanecen para su posterior colocación entre el público inversionista una vez que existan condiciones favorables de mercado.

### xiii. Dividendos

En los ejercicios, Arca (antes Procor) ha decretado los siguientes dividendos:

Año en que se decretó el dividendo	Dividendo Total <sup>1</sup>	Dividendo por acción <sup>2</sup>
2000	307	0.71
2001	1,181	2.28
2002	543	0.67
2003	548	0.68

(1) Los dividendos de 2000, 2001 y 2002, se expresan en pesos constantes de 31 de diciembre de 2002. El dividendo de 2003 se expresa en pesos del 29 de abril de 2003.

(2) Para 2000 y 2001 el dividendo por acción se calcula con 434,430 y 518,665 millones de acciones en circulación, respectivamente, y 806.020 millones de acciones para 2002 y 2003.

Por ser una Compañía tenedora de acciones, Arca depende de los dividendos que reciba de sus subsidiarias para poder distribuir dividendos a sus accionistas.

Históricamente, los tres grupos que hoy conforman Arca han pagado dividendos provenientes de las utilidades generadas durante cada periodo. Arca tiene la intención de mantener esta política en el futuro; no obstante, no existe garantía de que dicha política continúe en el futuro.

El monto de los dividendos a decretarse en el futuro dependerá fundamentalmente de los resultados de operación, la situación financiera, los requerimientos de capital, los compromisos que se asuman con acreedores y otras consideraciones de negocio de la Compañía, así como otros factores que el Consejo de Administración y los accionistas consideren importantes.

El pago de dividendos a los tenedores de las acciones de Arca debe ser aprobado por la asamblea general de accionistas, generalmente con base en la recomendación del Consejo de Administración.

Así mismo, de conformidad con los términos del fideicomiso de control, el fiduciario de dicho fideicomiso votará las acciones afectas al mismo a favor de pagar un dividendo equivalente al 30% de las utilidades netas de la Compañía durante el ejercicio fiscal anterior, a menos que:

- el 85% de las acciones afectas al fideicomiso de control voten a favor de pagar una cantidad distinta o de no pagar cantidad alguna; o
- el Director de Administración y Finanzas de la Compañía certifique que el decreto de dicho dividendo o el pago del mismo viola los términos de algún compromiso financiero establecido en los contratos que documentan la deuda de la Compañía.

### **III. Información Financiera**

#### **A. Información Financiera Seleccionada**

**Comentarios y análisis de la Administración sobre los resultados de operación y situación financiera de la Compañía para el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2002 comparado con el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2001. (Cifras expresadas en pesos constantes del 31 de diciembre de 2002).**

El estado de resultados consolidado de Arca por el ejercicio que terminó el 31 de diciembre de 2001 incluye los resultados de operación de:

- Arma por el período comprendido del 25 de agosto de 2001 al 31 de diciembre de 2001 (129 días); y
- Argos por el período comprendido del 1 de diciembre de 2001 al 31 de diciembre de 2001 (31 días).

El análisis de los resultados del 2002 comparados con los del 2001, se han elaborado utilizando los estados financieros auditados de Arca para el 2002, comparados con los resultados auditados del ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2001. Sin embargo, únicamente para fines comparativos y facilidad de análisis, también hemos incluido un análisis comparativo de los estados de resultados pro forma para el año 2001, que fueron elaborados como si Argos, Arma y Premarsa, hubieran formado parte de Arca desde el 1 de enero de 2000. Así mismo, para un mejor entendimiento de lo que ahora es Arca, se han incluido los estados de resultados de Argos y Arma al 30 de noviembre y 24 de agosto de 2001 y al 31 de diciembre de 2000.

*ARCA (antes PROCOR)*

La siguiente tabla muestra ciertas partidas del estado de resultados de Arca por los ejercicios indicados:

	<b>Auditados</b>			<b>Pro Forma*</b>		
	<b>año terminado el 31 de diciembre de:</b>			<b>(No Auditados)</b>		
	<b>2002</b>	<b>2001</b>	<b>2000</b>	<b>año terminado el 31 de diciembre de:</b>	<b>2001</b>	<b>2000</b>
	<b>( millones de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2002)</b>			<b>( millones de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2002)</b>		
Ventas netas	13,151	7,333	5,664	13,151	13,847	13,568
Costo de ventas	(5,999)	(3,104)	(2,370)	(5,999)	(6,427)	(6,713)
Utilidad bruta	7,152	4,229	3,294	7,152	7,420	6,855
Gastos de Admon. y Ventas	(4,839)	(2,774)	(1,921)	(4,840)	(4,694)	(4,088)
Utilidad de operación	2,314	1,455	1,373	2,312	2,726	2,767
Resultado integral de financiamiento:	(141)	19	65	(141)	(14)	(110)
Otros gastos, neto	(42)	(107)	(2)	(42)	(125)	(22)
Utilidad antes de las siguientes provisiones	2,129	1,367	1,436	2,128	2,587	2,635
Provisiones para ISR y PTU	(925)	(719)	(633)	(925)	(1,300)	(1,150)
Utilidad neta consolidada	1,207	635	803	1,207	1,272	1,493
<b>Información financiera adicional:</b>						
Ventas (MCU)	410	220	195	410	406	425
Inversiones en capital	490	204	273	490	571	703
Depreciación y amortización	770	418	312	770	725	687
Dividendos	543	1,181	308	543	1,729	559
Acciones en circulación	806,020	518,665	434,430	806,020	806,020	806,020
Utilidad neta por acción	1.50	1.22	1.85	1.50	1.58	1.85
Valor en libros por acción	10.5	15.1	10.1	10.45	9.71	11.29
Dividendos por acción	0.67	2.28	0.71	0.67	2.15	0.69
<b>Datos del Balance General:</b>						
Activo Circulante	3,260	2,788	1,689	3,260	2,788	3,384
Inmuebles, maquinaria y equipo, neto	7,557	7,866	3,756	7,557	7,866	7,585
Crédito mercantil	2,088	2,211	-	2,088	2,211	1,120
Total Activo	13,047	13,007	5,656	13,047	13,008	12,717
Pasivo Circulante	1,291	1,483	593	1,291	1,483	1,375
Deuda Total	2,034	2,213	-	2,034	2,213	694
Total pasivo	4,620	5,170	1,277	6,654	5,170	3,621
Capital contable mayoritario	8,427	7,827	4,379	8,427	7,827	9,096

(\*) Cifras no auditadas, únicamente para fines comparativos. Fueron elaboradas como si Argos y Arma, hubieran formado parte de Arca desde el 1 de enero de 2000.

## **B. Información financiera por línea de negocio, división geográfica y ventas de exportación**



La Compañía tiene un solo segmento de negocio correspondiente a la producción y venta de refrescos marca Coca Cola, marcas propias y de terceros. Las ventas por exportaciones no representan un monto significativo para la Compañía.

### **C. Informe de Créditos Relevantes**

A la fecha, el único crédito relevante de la Compañía, es decir que represente el 10% o más del pasivo total de los Estados Financieros consolidados de la misma, es por un monto principal de \$180,000,000 dólares y fue otorgado por Bank of America, N.A. y diversas instituciones de crédito extranjeras. La fecha de vencimiento de éste crédito es el 30 de noviembre de 2004. La tasa de interés es variable utilizando la tasa LIBOR como referencia mas un margen.

Los créditos de Arca, tanto a corto como a largo plazo, son créditos quirografarios, por lo que no cuentan con garantía real específica y no tienen grados de prelación entre ellos en relación con sus otros créditos. Arca se encuentra al corriente en el pago de todos los créditos a su cargo, tanto por concepto de principal como de intereses.

### **D. Comentarios y análisis de la administración sobre los resultados de operaciones y situación financiera de la emisora**

#### **i. Resultados de la operación**

##### **Volumen de ventas**

El volumen de ventas se incrementó 86% de 220 MCU en 2001 a 410 MCU en 2002. Esto se debió principalmente a que durante 2001 sólo se incluyeron 129 días de operaciones de Arma y Premarsa, y 31 días de Argos.

##### *Pro forma*

El volumen de ventas consolidado de Arca durante el 2002 fue de 410 MCU, un aumento de 1% con respecto al 2001.

Durante el 2002 se realizaron actividades para mejorar la posición competitiva de Arca. Por una parte, se alinearon los precios de ciertos productos para hacerlos mas competitivos, reduciendo el precio de productos en lata de \$5.0 a \$4.0 en algunos territorios del Este. Igualmente, se redujo el precio de la presentación de 2 lts. no retornable (NR) de los productos *Coca-Cola* y de Marcas Propias (de \$15.0 a \$14.0 en Monterrey y a \$13.0 en las zonas fronterizas de Tamaulipas) . Finalmente, en el mes de mayo de 2002, se lanzó la promoción de "tapipesos" para los productos de todas nuestras marcas en varias presentaciones por tiempo determinado.

A la par de estas estrategias, se siguieron una serie de actividades de mercadotecnia, con introducciones de nuevos empaques y presentaciones. Se introdujo el nuevo empaque de *Coca-Cola* y *Coca-Cola Light* en 2.5 lts. NR en varias ciudades de nuestros territorios, así como la nueva presentación de *Coca-Cola Light* en su envase plateado de 600 ml. PET, por su 5° aniversario.

En cuanto a nuestra incursión en nuevos segmentos, se lograron lanzamientos durante el 2002 en los segmentos de isotónicos, leches saborizadas y polvos, con *Powerade*, *Mickey Aventuras* y *Kin Light* respectivamente. También, a finales del tercer trimestre del mismo año, se lanzó *BEAT* y el nuevo sabor *Joya Frutas* en varios territorios.

Finalmente, se llevaron a cabo varias promociones temáticas, como lo fue el Mundial de fútbol para los productos *Coca-Cola*, la campaña de "Harry Potter" en la presentación de *Coca-Cola* de 600 ml., así como promociones navideñas.

Existió un incremento de 58% en las ventas de agua en presentación personal para el 2002, con respecto al 2001, se debió parcialmente a la introducción y relanzamiento de agua *Ciel* en algunos territorios donde no se vendía, a la introducción de *Ciel* en las rutas hogar y la introducción de la presentación de *Ciel* 1 litro "Sport Cap" en varios territorios durante el cuarto trimestre.

Por otra parte, existió un crecimiento en las ventas de presentaciones NR con respecto al 2001. Gran parte de este incremento en ventas fue producto de la promoción de tapipesos, de ofertas temporales en algunos canales y descuentos en los precios de los productos NR, así como de la introducción de las presentaciones de Coca-Cola 8 oz. vidrio no-retornable y de sabores 250 ml. PET en algunos territorios.

### **Ventas netas**

Las ventas netas se incrementaron 79%, al pasar de \$7,333 millones en 2001 a \$13,151 millones en 2002. Esto se debió principalmente a que durante 2001 sólo se incluyeron 129 días de operaciones de Arma y Premarsa, y 31 días de Argos.

#### *Pro forma*

En 2002, las ventas netas registraron una disminución del 5.0% en términos reales, pasando de \$13,847 millones en el 2001 a \$13,151 millones. Esto fue principalmente el resultado de una reducción de precios en términos reales. Asimismo, en algunas empresas se estandarizaron las políticas de contabilización de bonificaciones y descuentos sobre ventas, que en Argos en 2001 se presentaban como gasto de venta y en 2002 se disminuyeron de las ventas. También, se dejó de facturar refrescos para exportación que Argos maquilaba a un tercero.

### **Costo de Ventas**

El costo de ventas aumentó de \$3,104 millones en 2001 a \$5,999 millones en 2002, representando un 93% de incremento. Esto se debió principalmente a que durante 2001 sólo se incluyeron 129 días de operaciones de Arma y Premarsa, y 31 días de Argos.

#### *Pro forma*

El costo de ventas de 2002 registró una disminución de 6.7%, al pasar de \$6,427 millones en 2001 a \$5,999 millones en 2002, dando un margen bruto para 2002 de 54.4% en comparación a 53.6% para 2001. Esta disminución fue el resultado de varios factores, incluyendo una disminución en términos reales del precio del concentrado, que está ligado al precio de venta; una reclasificación de gastos de operación de los almacenes de producto terminado que en Argos en 2001 se contabilizaba como costo de venta y en 2002 como gasto de venta; y se dejaron de maquilar productos para exportación, actividad con márgenes muy reducidos.

### **Gastos de Operación**

El Gasto de Operación aumentó 75%, al pasar de \$2,774 millones en 2001 a \$4,839 millones en 2002. Esto se debió principalmente a que durante 2001 sólo se incluyeron 129 días de operaciones de Arma y Premarsa, y 31 días de Argos.

Los componentes del Gasto de Operación se comportaron de la siguiente manera: el Gasto de Ventas creció de \$2,045 millones en 2001 a \$3,542 millones en 2002, mientras que el gasto de administración fue de \$728 millones y \$1,298 millones, respectivamente.

#### *Pro forma*

Los gastos de operación de 2002 alcanzaron \$4,839 millones en 2002, un incremento de 3.1% respecto a \$4,694 millones de 2001. Lo anterior resultó de un incremento de 2.1% de los Gastos de Venta, que pasaron de \$3,470 millones en 2001 a \$3,542 millones en 2002, todo esto como consecuencia de un aumento en la nómina debido a la absorción del impuesto del crédito al salario a partir de 2002, así como a un aumento en actividades de mercadeo.

Por su parte, los Gastos de Administración alcanzaron \$1,298 millones en 2002, un aumento de 6.0% respecto a \$1,224 millones de 2001. Este incremento fue principalmente generado por gastos que la Compañía considera como no recurrentes por un total de \$139 millones en 2002, mientras que en el 2001 dichos gastos considerados como no recurrentes fueron de \$59 millones. El incremento en los gastos no recurrentes fue principalmente causado por indemnizaciones relacionadas con la reducción de personal, así como a pagos por honorarios de abogados y contadores por motivos de la fusión y de salida a bolsa.

La amortización de crédito mercantil ascendió a \$124 millones en 2002, comparado con \$74 millones en 2001, mientras que la depreciación fue de \$646 millones y \$651 millones en 2002 y 2001, respectivamente.

### **Utilidad de Operación**

Como resultado de lo anterior, la Utilidad de Operación se incrementó 59%, al pasar de \$1,455 millones durante 2001 a \$2,313 millones en 2002. Esto se debió principalmente a que durante 2001 sólo se incluyeron 129 días de operaciones de Arma y Premarsa, y 31 días de Argos.

#### *Pro forma*

Como resultado de lo anterior, la utilidad de operación disminuyó 15.2%, al pasar de \$2,726 millones en 2001 a \$2,313 millones en 2002.

Si se excluyen los gastos que la Compañía considera como no recurrentes, la Utilidad de Operación disminuyó 12.0%, al pasar de \$2,785 millones en el 2001 a \$2,451 millones en 2002. El margen de operación del 2002, excluyendo los gastos no recurrentes, disminuyó a 18.6%, contra un 20.1% de 2001.

### **Resultado integral de financiamiento**

El Resultado Integral de Financiamiento pasó de una ganancia neta de \$19 millones en 2001 a un cargo de \$141 millones en 2002. Esto se debió principalmente a que durante 2001 sólo se incluyeron 129 días de operaciones de Arma y Premarsa, y 31 días de Argos. Asimismo, durante 2002 se incluye el efecto de un año de pago de intereses y pérdida cambiaria por el crédito sindicado de USD\$180 millones que se contrató hacia fines de 2001.

#### *Pro forma*

Como resultado de una depreciación del tipo de cambio así como por los intereses pagados por el crédito sindicado de USD\$180.0 millones, se generó una variación negativa en el Resultado Integral de Financiamiento del año, generando un cargo para 2002 de \$141 millones, comparado con un cargo de \$14 millones en 2001.

### **Otros gastos**

El rubro de Otros Gastos pasó de \$107 millones en 2001 a \$42 millones en 2002, principalmente debido a que durante 2002 se recuperaron cuotas compensatorias por \$67 millones por la importación de alta fructuosa durante los años de 1999, 2000 y 2001. Además, en 2001 se vendieron activos fijos que no se consideraron estratégicos para la fusión, generando pérdida contables para ese año.

### *Pro forma*

La disminución en 2002 de 66% en Otros Gastos se debió a que en 2002 se recuperaron cuotas compensatorias por \$67 millones por la importación de alta fructuosa durante los años de 1999, 2000 y 2001. Además, en el 2001 se vendieron activos fijos que no se consideraron estratégicos para la fusión, generando pérdida contables para ese año. Por otro lado, en 2002 se registraron ventas, bajas y estimaciones para el retiro de activos fijos por un monto de \$154 millones, lo cual contrarrestó el efecto de la pérdida por la venta de activos fijos del 2001 mencionada anteriormente.

### **Provisión para ISR y PTU**

La provisión para ISR y PTU se incrementó un 29%, al pasar de \$719 millones en 2001 a \$925 millones en 2002. Esto se debió principalmente a que durante 2001 sólo se incluyeron 129 días de operaciones de Arma y Premarsa, y 31 días de Argos.

### *Pro forma*

Las provisiones para ISR y PTU disminuyeron 28.8% durante el 2002, al pasar de \$1,300 millones a \$925 millones de 2001 a 2002, respectivamente, debido a una menor utilidad antes de impuestos. La tasa efectiva de ISR y PTU en 2002 fue de 43.4%.

### **Utilidad Neta**

Como resultado de lo anterior, la Utilidad Neta aumentó 90%, al pasar de \$635 millones en 2001 a \$1,207 millones en 2002. Esto se debió principalmente a que durante 2001 sólo se incluyeron 129 días de operaciones de Arma y Premarsa, y 31 días de Argos.

### *Pro forma*

La utilidad neta del año se redujo en un 5.1%, al pasar de \$1,272 millones en 2001 a \$1,207 millones en 2002. La utilidad neta por acción fue de \$1.5 pesos para el año 2002, contra \$1.58 por acción en el 2001.

### **Comentarios y análisis de la Administración sobre los resultados de operación y situación financiera de la Compañía para el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2001 comparado con el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2000 (cifras expresadas en millones de pesos constantes del 31 de diciembre de 2002).**

Debido a la integración de Embotelladoras Arca, S.A. de C.V. en 2001, el estado de resultados auditado para el año 2001, incluye:

- Información financiera de Procor del 1 de enero al 31 de diciembre de 2001,
- Información financiera de Arma por un período del 25 de agosto al 31 de diciembre de 2001 (229 días),
- Información financiera de Argos por un período del 1 al 31 de diciembre de 2001 (31 días)

Sin embargo, únicamente para fines comparativos y facilidad de análisis, también hemos incluido estados de resultados pro forma para los años 2000 y 2001, que fueron elaborados como si Argos, Arma y Premarsa, hubieran formado parte de Arca desde el 1 de enero de 2000. Así mismo, para un mejor entendimiento de lo que ahora es Arca, se han incluido los estados de resultados de Argos y Arma al 30 de noviembre y 24 de agosto de 2001, respectivamente, y al 31 de diciembre de 2000.

### **ARGOS**

La siguiente tabla muestra algunos de las cuentas que componen el Estado de Resultados de Argos para los periodos indicados:

	Auditados	
	334 días terminados el 30 de noviembre de	al 31 de diciembre de
	2001	2000
(millones de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2002)		
Ventas	4,947	5,183
Costo Ventas	(2,536)	(2,787)
Utilidad Bruta	2,411	2,396
Gastos de Administración y Ventas	(1,319)	(1,353)
Utilidad de Operación	1,092	1,042
Resultado integral de financiamiento	(58)	(78)
Otros Ingresos (gastos)	(6)	(12)
Utilidad Antes de Impuestos	1,028	953
ISR	(360)	(308)
PTU	(114)	(88)
Utilidad Neta	554	557

#### ARMA

La siguiente tabla muestra algunos de las cuentas que componen el Estado de Resultados de Arma para los periodos indicados:

	Auditados	
	236 días terminados el 24 de agosto de	al 31 de diciembre de
	2001	2000
(millones de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2002)		
Ventas	1,596	2,702
Costo Ventas	(815)	(1,405)
Utilidad Bruta	781	1,297
Gastos de Administración y Ventas	(606)	(936)
Utilidad de Operación	175	361
Resultado integral de financiamiento	23	14
Otros Ingresos (gastos)	(10)	4
Utilidad Antes de Impuestos	188	379
ISR	(75)	(137)
PTU	(29)	(48)
Utilidad neta antes de cargos extraord	84	194
Participación en subsidiarias	1	2
Utilidad Neta	85	196

### ***Volumen de Ventas***

El volumen de ventas se incrementó 12.8% de 195 MCU en 2000 a 220 MCU en 2001. Del total del volumen vendido en el 2001, 18.9% o 41 MCU son atribuible a ventas de Arma y Argos. El volumen de ventas, neto del volumen de ventas atribuible a Arma y Argos, cayó 8.6% de 195 MCU en 2000 a 178 MCU en 2001. Esta disminución fue causada por los siguientes factores:

- en marzo de 2001, Arca incrementó los precios de refrescos en aproximadamente 21% en términos nominales;
- la recesión económica en México debido parcialmente a la desaceleración de la economía de EUA.
- la disminución de la actividad de las maquiladoras, a lo largo de la frontera entre México y EUA, afectó nuestros resultados en los territorios fronterizos;
- durante los primeros cuatro meses de 2001 se registraron las temperaturas mas bajas de los últimos cinco años en el norte de México; y
- la apreciación del peso frente al dólar, que encarece los productos fabricados en la región fronteriza comparado con los precios de los productos fabricados en EUA.

#### *Pro forma*

Durante 2001, el volumen de ventas alcanzó 406 MCU, cifra menor en un 4.5% con respecto a 425 MCU de 2000. El factor clima aunado a la desaceleración económica y al aumento de 21% en los precios de los refrescos repercutió negativamente en los volúmenes de ventas.

### ***Ventas Netas***

Las ventas netas se incrementaron en 29.5% de \$5,664 millones en 2000 a \$7,333 millones en 2001. Del total de las ventas netas de 2001, 21.6% o \$1,584 millones, se atribuyeron a Arma y Argos. Las ventas netas de Procor alcanzaron \$5,748 millones en 2001, un incremento de 1.5% sobre los \$5,663 millones de ventas netas registradas en 2000. Esta mejora en ventas netas resultó principalmente de un incremento nominal en el precio de 21% en refrescos que ayudó a contrarrestar la caída en los volúmenes de ventas mencionados anteriormente.

#### *Pro forma*

Durante el año 2001, las ventas netas registraron un incremento del 2.1% respecto al año anterior. Esto fue posible al equilibrarse una disminución en el volumen de ventas de un 4.5%, con un incremento de 7.3% en términos reales en el precio promedio por caja unidad, al pasar de \$31.8 en 2000, a \$34.1 en 2001. Los aumentos en los precios se registraron principalmente en la zona metropolitana de Monterrey; en el resto de los territorios los aumentos fueron mas en línea con la inflación registrada durante 2001.

### ***Costo de Ventas***

Los componentes del costo de ventas incluyen materias primas tales como edulcorantes, concentrados de refrescos, materiales de empaque y agua, gastos por depreciación atribuibles a nuestras plantas de producción, salarios y otros gastos relacionados con empleados de producción y gastos generales. El precio del concentrado de los productos de Coca-Cola se determina como un porcentaje del precio (excluyendo impuestos pagaderos por Arca) a mayoristas.

El costo de ventas se incrementó en 31% de \$2,370 millones en 2000 a \$3,104 millones en 2001. Del total de costos de ventas de 2001, 25.2% o \$782 millones son atribuibles al costo de ventas de Arma y Argos. El costo de ventas neto de Arma y Argos fue de \$2,321 millones en 2001, un 2.1% menos que \$2,370 millones de 2000. Esta disminución se debió principalmente a la disminución en

el volumen de ventas, a la disminución en el precio del azúcar en términos reales, así como a la apreciación de la paridad peso-dólar que permitió una reducción en insumos denominados en dólares, principalmente material de empaque y materias primas utilizadas para fabricar envases PET. Estos factores fueron contrarrestados por el incremento de aproximadamente 20% en los costos del concentrado de los productos de Coca-Cola en el 2001, debido a que éste costo está ligado al precio de venta de los productos marca Coca-Cola.

### **Utilidad Bruta**

La utilidad bruta aumentó 77.9% de \$3,294 millones en 2000 a \$4,229 millones en 2001. De este total, 19%, o \$802 millones, fue atribuible a Arma y Argos, por lo que la utilidad bruta excluyendo a Arma y Argos, incrementó 4% de \$3,294 millones en 2000 a \$3,426 millones en 2001, principalmente como consecuencia del aumento de precios de los refrescos y la reducción en el costo de producción discutido anteriormente.

#### *Pro forma*

El margen bruto se incrementó de 50.5% a 53.6%, de 2000 a 2001, respectivamente, como resultado del aumento de precios por un lado, así como por la reducción en el costo de ventas por el otro. Esta disminución en los costos se debió primordialmente a que el precio del azúcar permaneció estable durante el 2001, y a la disminución en los costos de otras materias primas, motivada tanto por eficiencias operativas como por la apreciación del peso frente al dólar. Asimismo, la subsidiaria Argos dejó de embotellar a terceros productos destinados a la exportación, negocio con márgenes brutos menores al promedio ponderado de los productos y servicios de Arca.

### **Gastos de Administración y Ventas**

Los componentes de los gastos de administración y ventas incluyen salarios y prestaciones, promociones y gastos de publicidad, mantenimiento de equipo utilizado para ventas y depreciación relacionada con el equipo utilizado para ventas. Estos gastos se incrementaron 65% de \$1,921 millones en 2000 a \$2,774 millones en 2001. Del total del 2001, 22.4%, o \$621 millones, son atribuibles a Argos y Arma.

Analizando individualmente cada componente, los gastos de administración crecieron 38% de \$528 millones en 2000 a \$728 millones en 2001. Del total del 2001, 22.5%, o \$164 millones, son atribuibles a Argos y Arma. Este incremento de los gastos administrativos, se debió principalmente a:

- Comisiones y gastos de \$13 millones efectuados por el análisis de valuación relacionado con la fusión de Procor, Argos y Arma en 2001, así como con el intercambio de acciones de Argos por nuestras acciones,
- Comisiones y gastos de \$23 millones pagados por la contratación del préstamo sindicado de USD\$180 millones obtenido para financiar la adquisición de las acciones que TCCC tenía de Arma y Argos, a través de su subsidiaria Inmex,
- incremento de \$15 millones atribuibles a salarios y remuneraciones en términos reales,
- un aumento de \$19 millones en gastos por mantenimiento de edificios,
- un incremento de \$14 millones en gastos relacionados con el plan de beneficios a empleados,

Por su parte, los gastos de ventas se incrementaron en 47% de \$1,393 millones en 2000 a \$2,045 millones en 2001. Del total de 2001, 22.4%, o \$458 millones, son atribuibles a Argos y Arma. Una parte importante del aumento de los gastos de venta se debió al aumento de \$26 millones en gastos relacionados con la sustitución de envases retornables de vidrio y PET no reutilizables. Este gasto fue más alto de lo normal debido a que TCCC requirió adoptar una política de renovación mas frecuente de envases retornables.

Los gastos de ventas del 2001 incluyen \$12 millones de gastos por cuentas incobrables atribuible a un cambio en la forma como éstas se calculan, \$15 millones en gastos relacionados al fondo de pensión debido a un incremento en los beneficios a empleados y \$50 millones en gastos relacionados con un incremento en los salarios y aumento de la fuerza de ventas.

*Pro forma*

Los gastos de administración y venta en el 2001 fueron \$4,694 millones, lo que representa un incremento de 14.8% respecto a \$4,087 millones en 2000. Del total de los \$4,694 millones de 2001, \$59 millones son gastos relacionados con la fusión, incluyendo pago de comisiones y honorarios a bancos, abogados y contadores entre otros, así como los gastos relacionados con el registro e inscripción de las acciones de Arca en la BMV. El aumento, excluyendo los gastos relacionados con la fusión se debió a las razones anteriormente mencionadas.

**Utilidad de operación**

Como resultado de lo anterior, la utilidad de operación subió 6% de \$1,373 millones en 2000 a \$1,455 millones en 2001.

*Pro forma*

Como resultado de lo anterior, la utilidad de operación, excluyendo los gastos relacionados con la fusión, se incrementó 0.6%, al pasar de \$2,767 millones en 2000 (20.4% sobre ventas) a \$2,785 millones en 2001 (20.1% sobre ventas).

**Resultado Integral de Financiamiento**

El resultado integral de financiamiento cayó 70.7% de una ganancia neta de \$65 millones en 2000 a una ganancia neta de \$19 millones en 2001. Del total de 2001, 28.8%, o \$6 millones, son atribuibles a Arma y Argos. Esto fue debido principalmente a:

- una caída en los ingresos por intereses debido a la reducción en las tasas de interés,
- una pérdida en la venta de inversiones de renta fija, las cuales fueron vendidas antes de la fusión durante 2001,
- una pérdida cambiaria por inversiones en dólares, la cual fue causada por la apreciación del peso; y
- efecto positivo que resultó de la disminución de la pérdida por posición monetaria por la reducción en la inflación de 2000 al 2001.

*Pro forma*

Durante el año 2000 se incurrieron en pérdidas por la valuación de Inversiones en Acciones que se tenían en empresas que cotizan el BMV. Por tal motivo, el costo integral de financiamiento se redujo de \$111 millones en 2000 a \$14 millones en 2001. Además, durante 2001, se generaron intereses por la inversión de altos niveles de efectivo. Adicionalmente, se redujo el pago de intereses por la disminución, tanto del monto de la deuda, como en las tasas que Argos pagaba por sus créditos.

**Otros Gastos, Neto**

Otros gastos representan transacciones no operativas que incluyen ganancias o pérdidas derivadas de ventas promocionales, activos diferentes a inventarios e inventarios no reutilizables y los resultados por venta, baja y estimaciones para el retiro de activos fijos.



Otros gastos crecieron de \$2 millones en 2000 a \$107 millones en 2001. De este total, \$9 millones en Otros productos correspondieron a Arma y Argos, y \$116 millones en Otros Gastos son atribuibles a Procor. Este incremento fue acorde a las pérdidas contables atribuibles a la venta de activos inmobiliarios y a la pérdida generada por la venta de títulos cotizados en bolsa que Procor tenía entre sus activos.

*Pro forma*

El rubro de Otros Gastos registró un saldo de \$125 millones en 2001, debido a que algunas empresas que ahora integran a Arca vendieron activos no considerados como estratégicos para la fusión, incluyendo bienes inmuebles, acciones y bonos de empresas no relacionadas con Arca ni con la industria de refrescos. Por tal motivo, al dar de baja dichos activos, se incurrieron en pérdidas por un total de \$114 millones de pesos.

**Provisión para ISR y PTU**

El ISR creció en 15.6% de \$514 millones en 2000 a \$593 millones en 2001. El ISR diferido se incrementó en 50.2% de \$34 millones en 2000 a \$51 millones en 2001. Este aumento se debió en parte a la ganancia fiscal relacionada con la venta de activos inmobiliarios y de títulos cotizados en bolsa, discutidos anteriormente, que para efectos contables fueron vendidos con pérdida en el 2001.

Del total de \$593 millones de ISR registrados en el 2001, 20.9% o \$124 millones, fueron atribuibles a Arma y Argos.

Por su parte la PTU creció en 15.1% de \$153 millones en 2000 a \$176 millones en 2001. Del total de 2001, 15.6%, o \$27 millones, fueron atribuibles a Arma y Argos.

*Pro forma*

Las provisiones para ISR e IMPAC, y PTU aumentaron 13%, al pasar de \$1,149 millones en 2000 a \$1,300 millones en 2001. Este incremento se debió principalmente a que algunos de los activos no estratégicos que se dieron de baja, fueron vendidos con una utilidad fiscal (i.e. se pagó un impuesto por dicha venta), pero, al mismo tiempo, con una pérdida contable.

**Utilidad Neta**

La utilidad neta disminuyó 21% de \$803 millones en 2000 a \$635 millones en 2001. De estos, 16.7% o \$106 millones fueron atribuibles a Argos y Arma, por lo que la utilidad neta excluyendo a Arma y Argos decreció 34%, al pasar de \$803 millones en 2000 a \$530 millones en 2001. Dicha reducción se debió principalmente a los gastos no recurrentes relacionados con la fusión y pérdidas asociadas con la venta de activos que fueron escindidos para propósitos de la consolidación del negocio.

**ii. Situación financiera, liquidez y recursos de capital**

La principal fuente de liquidez de Arca ha sido, y se considera que seguirá siendo, la generación de interna de recursos, complementada por líneas de crédito y financiamiento de proveedores, cuando se han necesitado. Por otro lado, los principales usos de recursos financieros han sido aplicados en el mantenimiento de las operaciones, inversiones en activos fijos, así como el pago de dividendos.

**2002 vs 2001**

El saldo en efectivo y equivalentes en efectivo al 31 de diciembre de 2002 fue de \$1,382 millones, presentando un aumento de 34.6% respecto a 2001.

Las inversiones en activos fijos durante el 2002 alcanzaron \$490 millones, principalmente destinada a la renovación y modernización de plantas y al reemplazo de equipo de transporte. Asimismo, en 2002 se pagaron dividendos por un monto total de \$543 millones.

Como consecuencia de la alta volatilidad registrada en los mercados financieros, durante el mes de julio de 2002, se cubrió el 94% del riesgo cambiario de la deuda de Arca mediante contratos conocidos como "Cross Currency Swaps". La Compañía convirtió USD\$170 millones de su deuda a pesos, a un tipo de cambio promedio de 9.895 pesos por dólar y a una tasa de interés promedio de aproximadamente 10.94%.

Asimismo, con el objetivo de mejorar la bursatilidad de la acción, el 19 de diciembre del 2002 se activó el fondo de recompra de acciones hasta por un monto de \$400 millones. Al 31 de diciembre de 2002 se habían recomprado 477,700 acciones, equivalentes a \$9.5 millones.

## **2001 vs 2000**

El saldo en efectivo y equivalentes en efectivo al 31 de diciembre del 2001 fue de \$1,027 millones, lo que representa una disminución de \$534 millones respecto a la misma fecha del año anterior (pro forma). Esta reducción fue el resultado del pago de un dividendo (en base pro forma) por un total de \$1,729 millones de pesos así como a la compra de las acciones que una subsidiaria de TCCC tenía en Argos y Arma. Esta compra de acciones fue financiada con la obtención de un crédito sindicado por USD\$180 millones a tres años pagadero en una sola amortización, con tasas de Libor mas 100, 112.5, y 125 puntos base, para los años uno, dos y tres, respectivamente. La disminución en el capital contable se debió principalmente al dividendo pagado, mencionado anteriormente.

La inversión neta en activos fijos (en base pro forma) realizada durante el 2001 ascendió a \$571 millones. Estas fueron principalmente destinadas al mantenimiento de nuestras plantas, al programa regular de reemplazo de equipos de reparto, así como a la instalación de refrigeradores y máquinas despachadoras de refrescos.

El intercambio de acciones de Argos por acciones de Arca resultó en una emisión total de 235,469,656 acciones, las cuales, sumadas a las 570,550,003 acciones suscritas antes del intercambio, totalizan 806,019,659 de acciones suscritas al 31 de diciembre del 2001.

## **Políticas de Tesorería**

La Compañía mantiene políticas de tesorería congruentes con sus compromisos financieros y necesidades operativas, y procura mantener sus recursos financieros invertidos en instrumentos con alta liquidez, no especulativos y de bajo riesgo.

En cuanto al manejo de efectivo en caja, se pretende mantener un portafolio de 70% invertido en moneda nacional y el resto en moneda extranjera, principalmente USD. De la inversión en moneda nacional, el 100% se hace en valores gubernamentales a la vista.

En cuando a las inversiones en monedas extranjeras, se hacen a través de instituciones previamente autorizadas y con las que exista un contrato de inversión. Solamente se pueden hacer inversiones en monedas extranjeras en valores emitidos por el Gobierno Mexicano o sus dependencias en el extranjero con plazos, riesgo y montos previamente autorizados por el Director de Administración y Finanzas.

### **iii. Control Interno**

La Administración de la empresa es responsable de la preparación de los estados financieros y toda la información financiera contenida en este informe. Ésta responsabilidad incluye el mantener la integridad y objetividad de los registros financieros así como la preparación de los estados financieros conforme a los principios de contabilidad generalmente aceptados en México.

La compañía cuenta con una estructura de control interno con el objetivo de proporcionar entre otras cosas, la confiabilidad de que sus registros reflejan todas las transacciones de sus actividades

operativas, ofreciendo protección contra el uso indebido o pérdida de los activos de la compañía. La Administración considera que la mencionada estructura de control interno cumple con dichos objetivos.

La estructura de control se apoya en la contratación y entrenamiento de personal capacitado, políticas y procedimientos documentados y de un equipo de auditores internos, que aplican rigurosos programas de auditoría a todas las operaciones de la compañía.

Los estados financieros fueron auditados por PWC. Sus exámenes fueron realizados de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas en México, considerando también la estructura de control interno de la compañía. El dictamen de auditoría de los auditores externos sobre los estados financieros de la compañía al 31 de diciembre de 2002 y 2001, se incluye en este informe.

El Consejo de Administración de la compañía, por medio de su comité de auditoría, compuesto exclusivamente por consejeros independientes, es responsable de que la administración de la compañía cumpla con sus obligaciones en relación al control financiero de las operaciones y la preparación de los estados financieros.

El Comité de Auditoría propone al Consejo de administración el despacho de auditores externos y se reúne regularmente con la administración, con los auditores internos y con el despacho de auditores externos.

El Comité de Auditoría tiene libre acceso a los auditores internos y al despacho de auditores externos, con quienes periódicamente se reúnen para comentar sus trabajos de auditoría, controles internos y elaboración de estados financieros.

#### **E. Estimaciones Contables Críticas**

Las notas de los Estados Financieros consolidados Auditados de la Compañía (que se anexan a este Informe Anual) contienen una descripción de las políticas contables significativas de la Compañía.

#### **Obligaciones Laborales (Nota 3m y Nota 9 de los Estados Financieros Auditados)**

De acuerdo con la Ley Federal del Trabajo (LFT), los trabajadores mexicanos tienen el derecho a obtener una prima de antigüedad después de 15 años de servicio, o hasta su liquidación, discapacidad o muerte. De acuerdo con el Boletín D-3, "Obligaciones Laborales", la obligación por beneficios proyectados determinada actuarialmente, se calcula utilizando salarios estimados a la fecha del desembolso. El personal que aún no cumple la antigüedad mencionada, es incluido en la determinación de la obligación, aplicando los ajustes por la probabilidad de que alcancen la antigüedad requerida.

El costo de los planes para el retiro de empleados y trabajadores (pensiones, primas de antigüedad y gastos médicos post retiro), formales e informales, se reconocen como costo en los años en que prestan sus servicios, de acuerdo con estudios actuariales elaborados por expertos independientes, utilizando el método de crédito unitario proyectado.

Arca ha establecido los siguientes planes:

	Compañía antecesora
Prima de antigüedad	Procor, Argos, Arma y Premarsa
Pensiones	Procor, Argos, Arma y Premarsa
Gastos médicos post retiro	Procor

Los demás pagos basados en antigüedad a que pueden tener derecho los trabajadores en caso de destitución o muerte, de acuerdo con la LFT, se registran en los resultados en el año en que se vuelven exigibles.

### **Instrumentos financieros (Nota 3n y Nota 17 de los Estados Financieros)**

Arca utiliza instrumentos financieros con el propósito de reducir su exposición a fluctuaciones adversas en los tipos de cambio de sus pasivos denominados en moneda extranjera.

Los instrumentos contratados con fines de cobertura se valúan utilizando el mismo criterio de los activos y pasivos cubiertos, y los cambios en su valor son registrados en los resultados del ejercicio. Los intereses se registran en el estado de resultados en el período en que se devengan.

Para limitar el riesgo cambiario, el 7 de junio de 2002, Arca efectuó un contrato de operación de intercambio de divisas con Bank of America México (BAMSA). De acuerdo con el contrato, BAMSA se compromete a pagar a Arca US\$70 millones en la fecha de vencimiento, así como a pagar intereses trimestralmente a una tasa de Libor más 1 a 1.25%. Asimismo, Arca se compromete a pagar a BAMSA \$697,200 en la fecha de vencimiento, así como a pagar intereses trimestralmente a una tasa fija de 11.495%. El contrato vence el 7 de diciembre de 2004.

El 14 de junio de 2002, Arca efectuó un contrato de operación de intercambio de divisas con Wachovia Bank, National Association (Wachovia). De acuerdo con el contrato, Wachovia se compromete a pagar a Arca US\$100 millones en la fecha de vencimiento, así como a pagar intereses trimestralmente a una tasa de Libor más 1 a 1.25%. Asimismo, Arca se compromete a pagar a Wachovia \$985,000 en la fecha de vencimiento, así como a pagar intereses trimestralmente a una tasa fija de 10.55%. El contrato vence el 30 de noviembre de 2004.

## **IV. ADMINISTRACIÓN**

### **A. Auditores Externos**

Es facultad del Consejo de Administración el nombramiento del Auditor Externo, con la recomendación del Comité de Auditoría.

A partir de los acuerdos para la integración de Arca, la firma de auditores es PricewaterhouseCoopers (PwC), quienes habían sido los auditores durante los últimos tres años de Arca (antes Procor). PwC no ha emitido, como producto de las diferentes revisiones de los estados financieros la entidad (incluyendo sus subsidiarias) que en forma periódica ha realizado, dictámenes con salvedades, negaciones o abstenciones de ninguna índole en las opiniones a los estados financieros auditados que se consideraron para efectos de los Estados Financieros Consolidados que se presentan como anexo a este Informe.

Durante el 2002, la Compañía pagó a PWC un total de \$23.6 millones, de los cuales \$4.7 millones fueron directamente relacionados con la auditoría de estados financieros y el resto (80%) corresponde principalmente a servicios de revisión relacionados con la reconciliación de los estados financieros a principios de contabilidad generalmente aceptados en los Estados Unidos (US GAAP).

## **B. Operaciones con partes relacionadas y conflictos de interés**

### **Compra de concentrados para refrescos Joya**

Arca adquiere los concentrados para los refrescos marca Joya de Innovadora de Esencias, Aromas y Sabores, S.A. de C.V. o IDEAS, una sociedad propiedad de algunos de los accionistas de la Compañía, miembros de la familia Barragán. Aunque no existe contrato o convenio alguno que regule dichas adquisiciones, la base para la fijación del precio se establece según las condiciones del mercado. Durante los años terminados el 31 de diciembre de 2000, 2001 y 2002 se compró concentrado a IDEAS por un monto de 40.6, 50.4 y 58.0 millones de pesos, respectivamente.

### **Transporte de producto**

Transportes Especializados Regiomontanos, S.A. de C.V. o TERSA, es una empresa fletera propiedad de algunos de los accionistas de Arca, miembros de la familia Barragán. Esta empresa transportaba producto terminado de las plantas de producción de Monterrey a las bodegas de distribución ubicadas en otras ciudades de los estados de Nuevo León y Tamaulipas. Aunque no existió contrato o convenio alguno que regulara los servicios respectivos, las tarifas de fletes son las corrientes en el mercado. Actualmente, Arca ya no contrata los servicios de TERSA.

Transportes Frontera de Chihuahua, S.A. de C.V. o TFC es una empresa cuyos principales accionistas son también accionistas de Arca, miembros de la familia Fernández. Esta empresa transportaba producto terminado de las plantas de producción de Culiacán, Obregón y Hermosillo a diversos centros de distribución en los estados de Sonora y Sinaloa. Actualmente, Arca ya no contrata los servicios de TFC.

Durante los años terminados el 31 de diciembre de 2000, 2001 y 2002 los pagos por servicios de transporte de TERSA y TFC fueron de 62.1, 97.6 y 89.9 millones de pesos, respectivamente.

### **Otras operaciones**

Arca compra refrigeradores y congeladores, así como refacciones de estos equipos, a Criotec, S.A. de C.V., una empresa de Eduardo Elizondo Barragán, uno de los accionistas de Arca. Durante los años terminados el 31 de diciembre de 2001 y 2002 las compras a Criotec fueron de 30.3 y 36.4 millones de pesos, respectivamente.

Así mismo, la Compañía adquiere partes y componentes para camiones repartidores de refrescos y servicios de mantenimiento de Componentes de Vehículos Recreativos, S.A. de C.V. o COVERSA, una empresa propiedad de algunos de los accionistas de Arca, miembros de la familia Fernández. Sin embargo, durante el periodo que se está informando, no hubo operaciones de Arca con esta compañía.

Adicionalmente se adquieren botellas retornables de vidrio a Fevisa Industrial, S.A. de C.V. o FEVISA, una empresa donde algunos de nuestros accionistas y miembros de la familia Fernández poseen un porcentaje minoritario de las acciones de la misma. Durante los años terminados el 31 de diciembre de 2001 y 2002 las compras totales a FEVISA fueron de 0.4 y 1.3 millones de pesos, respectivamente.

Descorp, propiedad de algunos accionistas de Arca, fue constituida en mayo de 2001 y sus principales actividades están relacionadas con la administración de bienes inmuebles y arrendamiento de edificios. Esta compañía adquirió algunos de los activos fijos y valores vendidos por algunas de las compañías de Procor por 72.3 millones de pesos. En el 2002 no hubo operaciones de Arca con esta compañía.

Arca renta diversos inmuebles propiedad de Saxis, la cual es una compañía propiedad de algunos accionistas de Arca. Durante los años terminados el 31 de diciembre de 2001 y 2002, el monto de los pagos por arrendamiento de dichos inmuebles a Saxis fue de 4.2 y 4.0 millones de pesos, respectivamente. Asimismo, Productora de Hielo del Norte, S.A. de C.V., una subsidiaria de Arca, renta un terreno propiedad de Saxis. Durante los años terminados el 31 de diciembre de 2000, 2001 y 2002 los pagos efectuados por Productora de Hielo del Norte, S.A. de C.V. a Saxis por el arrendamiento de dicho terreno fueron de 1.0 millón de pesos, cada año. Adicionalmente, Saxis adquirió algunos activos fijos de compañías provenientes de Argos.

Adicionalmente, Envasa provee a Arca con algunos productos de la marca Coca-Cola en presentación de lata. Arca posee un 23.6% del capital social de Envasa. Durante los años terminados el 31 de diciembre de 2000, 2001 y 2002 las compras totales a Envasa fueron de 211.3, 197.5 y 283.1 millones de pesos, respectivamente.

Por otra parte, Arca posee el 20% del capital social de Promesa. Esta compañía se dedica a comercializar con la adquisición y venta de azúcar a sus accionistas, los cuales son en su mayoría embotelladores de Coca-Cola establecidos en México. Durante los años terminados el 31 de diciembre de 2000, 2001 y 2002 las compras totales a Promesa fueron de 491.6, 605.2 y 1,225.7 millones de pesos, respectivamente.

Novamex, es una subsidiaria de Saxis y adquirió de Arca envases no retornables así como servicios de maquila de producto. Durante los años terminados el 31 de diciembre de 2001 y 2002 los ingresos totales por ventas a Novamex fueron de 210.2 y 44.4 millones de pesos, respectivamente.

Hasta julio de 2001, Barvi era propietaria y rentaba a IDEAS y Torsa algunos edificios y otros inmuebles. El año terminado el 31 de diciembre de 2001, los ingresos por servicios de arrendamiento de Barvi fueron de 2.9 millones de pesos.

Industria Carrocera San Roberto, SA. de CV, propiedad de uno de los accionistas de Arca, provee a Arca de carrocerías para su equipo de transporte y distribución. El año terminado el 31 de diciembre de 2002, el pago por compras a Industria Carrocera San Roberto fue de 6.3 millones de pesos.

EON México, SA de CV, propiedad de uno de los accionistas de Arca, provee a Arca de servicios de monitoreo y comunicación de máquinas expendedoras de producto. El año terminado el 31 de diciembre de 2002, el pago por compras a EON México fue de 16.0 millones de pesos.

Anteriormente, Arca adquirió algunas pólizas de seguro contratadas a través de una hija de uno de los principales accionistas. Durante los años terminados el 31 de diciembre de 2001 y 2002 los pagos por dichos seguros fueron de 15.1 y 16.2 millones de pesos, respectivamente. Actualmente, ya no se adquieren dichas pólizas a través partes relacionadas.

Existen otras operaciones con partes relacionadas que no son significativas en virtud del monto que cada una de éstas representa en relación al total de activos y ventas de Arca, por lo cual no se estimó necesario revelarlas en lo particular. Según se establece en los estatutos sociales de Arca y por la propia LMV, el comité de auditoría de Arca opinará sobre las operaciones con partes relacionadas y podrá proponer la contratación de especialistas independientes a fin de que expresen su opinión respecto de dichas operaciones.

### **C. Administradores y accionistas**

## Miembros del Consejo de Administración

De acuerdo con los estatutos sociales, la administración de Arca está encomendada a un Consejo de Administración que tiene amplias facultades; los estatutos establecen ciertas reglas aplicables al quórum de asistencia y votación en las sesiones que celebre el Consejo "Estatutos sociales y otros convenios" - "Quórum de asistencia y votación en las sesiones del Consejo").

El Consejo de Administración debe estar integrado por un mínimo de 15 y un máximo de 20 consejeros, según determine la asamblea general ordinaria de accionistas, de los cuales cuando menos el 25% deberán ser independientes, en los términos de la Ley del Mercado de Valores. Los miembros actuales del Consejo de Administración fueron nombrados en la asamblea general ordinaria de accionistas de Arca celebrada el día 29 de abril de 2003, por períodos de dos o tres años, según el consejero, con la posibilidad de renuncia o revocación del cargo. La siguiente tabla muestra los nombres de los miembros del Consejo de Administración, sus edades, y el título que tienen en dicho Consejo:

<u>Nombre</u>	<u>Título</u>	<u>Nombre del suplente</u>
Miguel Antonio Fernández Iturriza	Presidente	Benito Fernández Iturriza
Emilio Antonio Arizpe y de la Maza	Vicepresidente	Emilio José Arizpe Narro
Eduardo Ángel Elizondo Barragán	Vicepresidente	Alejandro M. Elizondo Barragán
Luis Lauro González Barragán	Vicepresidente	María Guadalupe Barragán de González
Guillermo Alvelais Fernández	Consejero Patrimonial	Luis Raúl Fernández Iturriza
Luis Arizpe Jiménez	Consejero Patrimonial	José Manuel Arizpe Jiménez
José Joaquín Arizpe y de la Maza	Consejero Patrimonial	Rodolfo José Arizpe Sada
Manuel L. Barragán Morales	Consejero Patrimonial	Rafael Barragán Morales
Eduardo J. Barragán Villarreal	Consejero Patrimonial	Ramón M. García Villarreal
Fernando Barragán Villarreal	Consejero Patrimonial	Sergio Eugenio González Barragán
Alfonso Barragán Treviño	Consejero Patrimonial	Juan M. Barragán Treviño
Rafael Garza-Castillón Vallina	Consejero Patrimonial	Ma. Emilia G. de Vallina
Roberto Garza Velázquez	Consejero Patrimonial	Miguel C. Barragán Villarreal
Jorge Humberto Santos Reyna	Consejero Patrimonial	Rodrigo F. Barragán Villarreal
Marcela Villareal Fernández	Consejera Patrimonial	Leopoldo Villareal Fernández
Juan B. Maldonado Quiroga	Consejero independiente	Alejandro M. Ferrigno Maldonado
Ernesto López de Nigris	Consejero independiente	Francisco Alanís García de Alba
Fernando Olvera Escalona	Consejero independiente	Fernando Olvera Sotres
José Otaduy Aranzadi	Consejero independiente	Juan Pablo Álvarez Elcoro
Ulrich Fieh Buckenhofer	Consejero independiente	Juan Antonio Andrade Lozano
Arturo Gutiérrez Hernández	Secretario	Luis Lozano Ramírez
Carlos Arreola Enríquez	Comisario	Francisco Javier Soni Ocampo

*Miguel Antonio Fernández Iturriza* es presidente del consejo de administración de la Compañía desde 2001. Antes de la adquisición de Argos por parte de la Compañía, fue director general de Argos de 1981 a 1998 y presidente del consejo de administración de Argos de 1998 a 2001. También es presidente del consejo de administración de Sistema Axis, S.A. El señor Fernández cuenta con un título en ingeniería industrial por la Universidad Tecnológica de Georgia.

*Emilio Antonio Arizpe y de la Maza* es vicepresidente del consejo de administración de la Compañía desde 2001. También es presidente de Fábrica Textil El Carmen, S.A. de C.V., presidente de Hotel Camino Real Saltillo, S.A. de C.V., presidente del consejo regional de Banco Internacional, S.A., presidente del patronato de la Universidad Autónoma del Noreste y presidente honorario de la Cruz Roja de Saltillo. Además, es consejero de la Asociación de Embotelladoras Mexicanas de Coca-Cola

y consejero local de Seguros Comercial América, S.A. Anteriormente fue presidente del consejo de administración de Financiera de Saltillo, S.A. de C.V. y Banco de Coahuila, S.A., presidente del consejo regional de Banca Serfin, S.A. y Banco del Centro, S.A., consejero de Banco Internacional, S.A. y vicepresidente de Banca Inverlat, S.A. en Saltillo. El señor Arizpe cuenta con un título en ingeniería textil por la Universidad Estatal de Carolina del Norte.

*Eduardo Ángel Elizondo Barragán* es vicepresidente del consejo de administración de la Compañía desde 1986. También es presidente del consejo de administración y director general de Criotec, S.A. de C.V., así como de Maquiladora Gre, y consejero de Grupo Lamosa, S.A. de C.V., Grupo Dataflux, S.A. de C.V. y Afore Banorte, S.A. Anteriormente fue consejero de Grupo Protexa, S.A. (División Turismo e Inmuebles), Solventes y Productos Químicos, S.A. de C.V., Hules y Plásticos Monterrey, S.A. de C.V., Nacional de Acero, S.A. de C.V. y Grupo Financiero Margen, S.A. de C.V., y consejero regional de Multibanco Mercantil de México, S.A. El señor Elizondo cuenta con una licenciatura en economía y una maestría en administración de empresas por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, A.C.

*Luis Lauro González Barragán* es vicepresidente del consejo de administración de la Compañía desde 2001 y consejero de la misma desde 1986. También es consejero de Index, S.A. de C.V. y Berel, S.A. de C.V., y es miembro del patronato de la Universidad de Monterrey. Asimismo se desempeña como director administrativo y propietario de San Nicolás Automotriz, S.A. de C.V. Anteriormente fue director general de Procor y consejero de CBI Seguros, S.A.. El señor González cuenta con un título en ingeniería por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, A.C., y una maestría en administración de empresas por la Universidad de Purdue.

*Guillermo Alvelais Fernández* es consejero de la Compañía desde 2001. También es consejero de Sistema Axis, S.A., donde desempeñó el puesto de director general hasta septiembre de 2001. En el pasado, el señor Alvelais participó como miembro del consejo de administración de Argos. El señor Alvelais cuenta con un título de Bachiller en Ciencias por la Universidad Tecnológica de Georgia y una maestría por la Universidad de Cornell.

*Luis Arizpe Jiménez* es consejero de la Compañía desde el 2003. También es consejero de Amalia Collections, S.A. de C.V., Nuevo Concepto de Medicina, Materiales Cautelar, CANACINTRA. También es consejero y tesorero de Cruz Roja Mexicana de Saltillo, Desarrollo Rural de Saltillo y I.M.A.R.C., A.C. De 1991 al 2001 fue miembro del consejo de Arma, S.A. de C.V., y también ha sido consejero de S.I.M.A.S. Saltillo, y Asociación del Nogalar del Campestre. Anteriormente, el Sr. Arizpe se desempeñó como director general de Cia. Minera Mococozac, S.A. de C.V., y como gerente general de Materiales y Triturados El Pilar, S.A. de C.V. el Sr. Arizpe cuenta con un título de ingeniero mecánico administrador y una maestría en administración por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, A.C., y con diversos estudios de postgrado en el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas, A.C.

*José Joaquín Arizpe de la Maza* es consejero de la Compañía desde 2001. También es consejero de Hotel Camino Real Saltillo, S.A. de C.V., Desarrollo Rural, A.C., Casa Hogar Bilingüe, A.C., Grupo Textil El Carmen, S.A. de C.V., Hielo de Saltillo, S.A. de C.V., Inversiones del Norte y Compañía Hotelera del Norte, S.A. Asimismo, es consejero regional de BBVA Bancomer, S.A., Banco Internacional, S.A. y Teléfonos de México, S.A. de C.V. En el pasado, el señor Arizpe fue vicepresidente y miembro del consejo de administración de Arma. El señor Arizpe cuenta con un título de contador público y una maestría en administración de empresas por el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas, A.C.

*Manuel L. Barragán Morales* es consejero de la Compañía desde 1999. También es consejero de Banco Regional de Monterrey, S.A. y presidente del consejo de administración de Index, S.A. de C.V. En el pasado, el señor Barragán participó como consejero suplente de Procor, y de Banco Regional de Monterrey, S.A. y fue miembro del consejo de administración de Papas y Fritos Monterrey, S.A. de C.V. El señor Barragán cuenta con una licenciatura en administración de empresas por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, A.C.



*Eduardo J. Barragán Villarreal* es consejero de la Compañía desde 1980. Anteriormente fue director del área técnica y gerente de planta en Bebidas Mundiales, S.A. y consejero de Promoción Rural, A.C. y Arte, A.C., así como presidente del patronato de Pro-Cultura de Monterrey, A.C., el Fideicomiso de Vida Silvestre de Nuevo León e Impulsora de Eventos Culturales, S.A. de C.V. El señor Barragán cuenta con un título en arquitectura por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, A.C. y con diversos estudios de postgrado en el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas, A.C.

*Fernando Barragán Villarreal* es consejero de la Compañía desde 1980. En el pasado, el señor Barragán fue director general de Procor así como director administrativo y consejero suplente de esta misma empresa. También fue consejero de Estructuras de Acero, S.A. y Financiera General de Monterrey, S.A. El señor Barragán ha ocupado varios puestos en Bebidas Mundiales, S.A. El señor Barragán cuenta con un título en ingeniería por el Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, A.C.

*Alfonso Barragán Treviño* es consejero de la Compañía desde 2002. También es presidente del consejo de administración de Eon Corporation y Eon México, S.A. de C.V., consejero de Index, S.A. de C.V., presidente del consejo de administración de Movimiento de Promoción Rural, A.C., y consejero de Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural, A.C. Anteriormente fue consejero de Procor durante varios años. El señor Barragán cuenta con una licenciatura y una maestría en administración de empresas por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, A.C., y con estudios de postgrado en el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas, A.C.

*Javier L. Barragán Villarreal* es miembro del consejo consultivo de BBVA Bancomer, S.A., así como consejero de FEMSA, Cruz Roja de Monterrey y Promoción Rural, A.C. Es médico cirujano por la Universidad Nacional autónoma de México.

*Rafael Garza-Castillón Vallina* es consejero de la Compañía desde 2001. También es miembro del consejo de administración y consultor de Distribuidores Generales, S.A. de C.V., Comercializadora de Arrendamientos, S.A. de C.V., Fomento Urbano de Chihuahua, S.A. de C.V. y Comercial del Noroeste, S.A. de C.V. El señor Garza-Castillón también fue miembro del consejo de administración de Impulsora de Bienes Raíces, S.A. de C.V., Inmobiliaria Aldama, S.A. de C.V., Asturias Atlántica, S.A. de C.V. y Distribuidores Generales, S.A. de C.V. Anteriormente, ha participado en distintos puestos, tales como asistente de la gerencia general de Embotelladora de la Frontera, S.A. y de Refrigeradora de Parral, S.A. de C.V., así como director administrativo de Hielería Juárez, S.A. de C.V. y miembro del consejo de administración de Sistema Argos, S.A. y de Sistema Axis, S.A. El señor Garza-Castillón cuenta con una licenciatura en economía por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, A.C.

*Roberto Garza Velázquez* es consejero de la Compañía desde 1989. También es consejero y director administrativo de Industria Carrocera San Roberto, S.A. de C.V. e Index, S.A. de C.V. Anteriormente fue consejero propietario y suplente de Procor y Papas y Fritos Monterrey, S.A. de C.V. El señor Garza cuenta con un título de contador público por la Universidad Regiomontana y con estudios de postgrado en el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas, A.C.

*Jorge Humberto Santos Reyna* es consejero de la Compañía desde 2001. También es director administrativo de Tracto Sistemas del Norte, S.A. de C.V. y presidente de Impulsora Comercial San Barr, S.A. de C.V. Anteriormente fue consejero de CAINTRA y Empresas San Barr, S.A. de C.V., y consejero suplente de Procor e Index, S.A. de C.V. El señor Santos cuenta con un título de contador público por la Universidad de Monterrey.

*Marcela Villareal Fernández* es consejera de la Compañía desde 2001. También es consejera de Axis, S.A., Fundación Mascareñas, A.C. y Fundación Rosario Campos, A.C. Anteriormente fue presidenta de El Paso Museum of Arts. La señora Villarreal cuenta con un título de Bachiller en Ciencias y una maestría en humanidades por la Universidad de Tulane.

Ernesto López de Nigris es consejero independiente de la Compañía desde 2001. El señor López también es vicepresidente de operaciones de Grupo Industrial Saltillo y vicepresidente del consejo de administración de COPARMEX, CANACINTRA y Desarrollo Rural, A.C. El señor López cuenta con un título en ingeniería por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, A.C. y una maestría en administración de empresas por la Universidad de Texas.

*Fernando Olvera Escalona* es consejero independiente de la Compañía desde 2001. Es miembro del comité de auditoría de Grupo Financiero Banorte, S.A. de C.V., contralor normativo de Sólida Banorte Generali, S.A. de C.V., socio activo del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, A.C., el Instituto de Contadores Públicos de Nuevo León y el Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, así como presidente de Promocapital, S.C. y vicepresidente del consejo de administración de Prodensa, S.A. de C.V. El señor Olvera cuenta con un título de contador público, y con una maestría y un doctorado en ciencias administrativas por el Instituto Politécnico Nacional.

*José Otaduy Aranzada* es consejero independiente de la Compañía desde 2001. También es director de la maestría en dirección internacional del Instituto Tecnológico Autónomo de México, A.C., y es especialista en muestreo estadístico de la Unión Panamericana de la Organización de Estados Americanos en Washington, D.C. Anteriormente fue director general de Coca-Cola de México y consejero de Grupo Quan, S.A. de C.V. El señor Otaduy cuenta con un título en estadísticas matemáticas por la Universidad Nacional del Litoral, en Argentina, y una maestría en administración de empresas por la Universidad de Columbia.

*Ulrich Fieh Buckenhofer* es consejero independiente de la Compañía desde 2002. También es presidente del consejo de administración de Grupo Proagro, S.A. de C.V. y consejero de Acciones y Valores de México, S.A. de C.V. Anteriormente fue consejero de Grupo Financiero Banamex Accival, S.A., Banco Nacional de México S.A., Bolsa Mexicana de Valores, S.D. Indeval, S.A. de C.V., Asociación Mexicana de Intermediarios Bursátiles, Seguros Banamex Aegon, S.A., Grupo Industrial Durango, S.A., John Deere, S.A. de C.V., Banco Mercantil del Norte, S.A. e Internacional de Cerámica, S.A. de C.V., así como presidente del Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (Monterrey) y la Asociación Mexicana de Casas de Bolsas en Monterrey. También fue director general de Acciones y Valores de México, S.A. de C.V. El señor Fiehn cuenta con un título en ingeniería química y una maestría en administración de empresas por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, A.C.

*Juan B. Maldonado Quiroga* es consejero independiente de la Compañía desde 2001. El señor Maldonado es presidente ejecutivo de Copamex y consejero de Banco Nacional de México, S.A., Fundación de Beneficencia Maldonado Quiroga, A.B.P., Fomento Moral y Educativo, A.C. y Auto Club Valle, A.C. Anteriormente fue consejero de Tubacero, S.A. de C.V., Probursa, S.A. de C.V., Banca Confía, S.A., Casa de Bolsa Interacciones, S.A. de C.V., CAINTRA, CANACO y CCINLAC. El señor Maldonado cuenta con una licenciatura en administración de empresas por la Universidad Nacional Autónoma de México.

*Arturo Gutiérrez Hernández* es director de planeación y secretario del consejo de administración de la Compañía desde 2001. Antes de incorporarse a la Compañía, trabajó en Alfa Corporativo y fue secretario del consejo de administración de varias empresas del Grupo Alfa. El señor Gutiérrez cuenta con un título de abogado por la Escuela Libre de Derecho y una maestría en derecho por la Universidad de Harvard.

*Carlos Arreola Enríquez* es comisario de la Compañía desde 2002. El señor Arreola es contador público y es socio de PWC en México y socio responsable de la oficina de PWC en Monterrey. Tiene a su cargo la auditoría externa de importantes empresas públicas, mexicanas y extranjeras, y participó en un programa de intercambio durante dos años en la oficina de PWC en San José, California, donde colaboró en la auditoría de empresas locales e internacionales. El señor Arreola cuenta con un título de contador público por la Universidad Autónoma de Nuevo León.

### **Parentesco de consejeros**

Algunos de los consejeros propietarios son tenedores de acciones del capital social de Arca. A continuación se hace una relación del parentesco que existe entre los Consejeros propietarios: Miguel Antonio Fernández Iturriza, Guillermo Alvelais Fernández y Marcela Villareal Fernández son primos hermanos y tíos de Rafael Garza-Castillón Vallina. Eduardo J. Barragán Villarreal y Fernando Barragán Villarreal son hermanos y tíos de Alfonso Barragán Treviño, Eduardo Ángel Elizondo Barragán, Luis Lauro González Barragán y Manuel L. Barragán Morales, quienes a su vez son primos hermanos. Emilio Antonio Arizpe y de la Maza y José Joaquín Arizpe y de la Maza son hermanos y tíos de Luis Arizpe Jiménez.

### **Compensaciones a consejeros y directivos**

Las compensaciones a consejeros a partir del 23 de abril de 2002 ascienden a \$15,000.00 pesos por sesión a la que asistan y los suplentes además un honorario anual de \$30,000. Los miembros del Consejo de Administración de Arca no tienen opciones de compra de acciones de Arca ni derecho a recibir acciones como consecuencia de su desempeño. Los consejeros no reciben ningún tipo de prestación, seguro ni planes de pensiones.

Durante el año 2002, el monto total de las compensaciones pagadas a los consejeros y principales directivos de Arca ascendieron a 4.7 millones y 37.6 millones respectivamente, lo que representó el 0.1% y el 0.8% de los gastos de administración y ventas. Los principales funcionarios de Arca no tienen opciones de compra de acciones de Arca ni derecho a recibir acciones como consecuencia de su desempeño.

La compensación total de los principales funcionarios incluye: sueldo base, bonos de desempeño, prestaciones en efectivo (tales como aguinaldo, prima vacacional, fondo de ahorro y bono para automóvil) y otros beneficios (tales como seguro de vida, seguro de gastos médicos mayores y plan de pensiones por jubilación). Ver "Órganos intermedios de administración" en la Sección "D. Estatutos Sociales y Otros Convenios".

El pasivo devengado acumulado por planes de pensiones, gastos médicos y primas de antigüedad para los principales funcionarios, es calculado por un actuario independiente con base en el método de crédito unitario proyectado. Al 31 de diciembre del 2002, dichos conceptos ascendían a \$16,117,719.30 pesos para planes de pensiones, \$950,912.92 pesos para gastos médicos y \$55,196.14 pesos para primas de antigüedad.

### **Órganos Intermedios**

Arca cuenta con un Comité de Auditoría, un Comité de Evaluación y Compensaciones y un Comité de Planeación y Finanzas. Ver "Órganos intermedios de administración" en la Sección "D. Estatutos Sociales y Otros Convenios".

### **Accionistas principales**

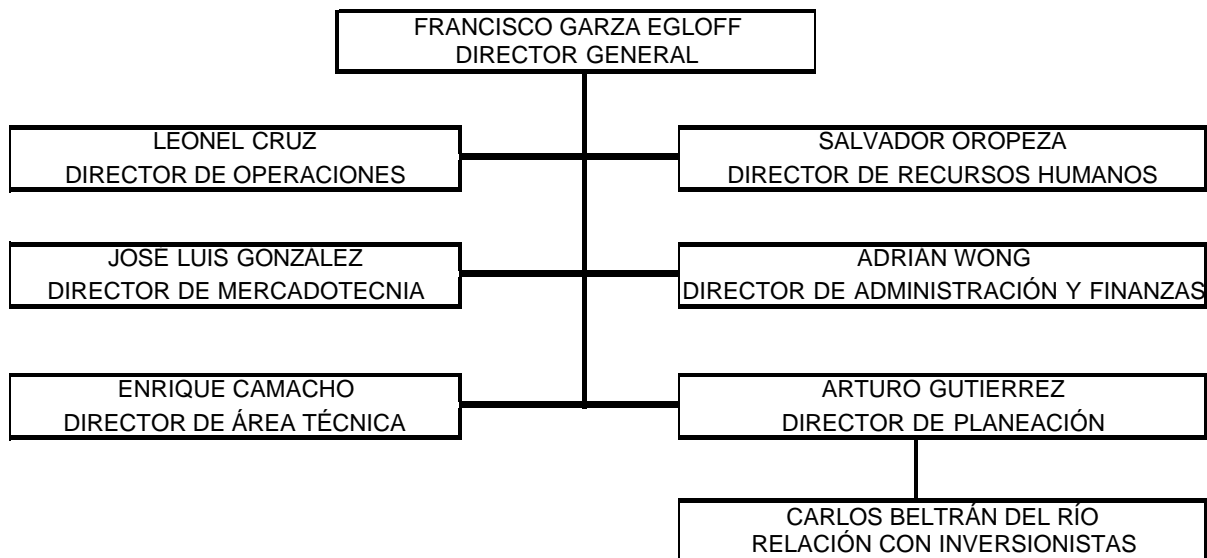
El capital social de Arca está representado por 806,019,659 acciones ordinarias, sin expresión de valor nominal.

Hasta donde la Compañía tiene conocimiento, el principal accionista es el Fideicomiso de Control, con un total de 427,190,419 acciones que representan el 53% del total (ver "Fideicomiso de Control" en la Sección "D. Estatutos Sociales y Otros Convenios"). Adicional a lo anterior, y hasta donde la Compañía tiene conocimiento, las Familias Arizpe, Barragán y Fernández poseen aproximadamente otras 333,596,667 acciones, que representan 41.4% del capital de Arca.

Hasta donde la Compañía tiene conocimiento, ninguna persona física es accionista beneficiario de más del 5% del capital social de Arca, salvo por las siguientes personas: Guillermo Alvelais Fernández, quien es miembro del Consejo de Administración de Arca, es titular del 6.87% del capital social de Arca, Magda Cristina Barragán de Viejo, quien es hija de Eduardo J. Barragán Villarreal (Consejero de Arca), es titular del 6.77% del capital social de Arca y Fernando Barragán Villarreal, quien es miembro del Consejo de Administración de Arca, es titular del 6.77% del capital social de Arca. Ninguno de los accionistas antes referidos tiene parentesco con los funcionarios de Arca.

Hasta donde la Compañía tiene conocimiento, los miembros propietarios del Consejo de Administración de Arca, que son a su vez miembros de las familias Arizpe, Barragán y Fernández, son titulares, a través del Fideicomiso o de manera directa, de acciones que representan aproximadamente 28.5% del capital social de Arca. Hasta donde la Compañía tiene conocimiento, los señores Don Emilio Arizpe y de la Maza, Don José Joaquín Arizpe y de la Maza, Lic. Manuel L. Barragán Morales, Lic. Alfonso J. Barragán Treviño, Lic. Eduardo A. Elizondo Barragán, Ing. Luis Lauro González Barragán, Lic. Rafael Barragán Morales, Ing. Juan M. Barragán Treviño, Ing. Sergio Eugenio González Barragán, Ing. Alejandro M. Elizondo Barragán, Dr. Rodrigo F. Barragán Villarreal y la señora Marcela Villarreal Fernández, miembros del Consejo de Administración de Arca, son accionistas beneficiarios de más del 1% del capital social de Arca pero de menos del 5% de dicho capital social. Hasta donde la Compañía tiene conocimiento, ningún funcionario de la Compañía es accionista.

#### Estructura organizacional de Arca



#### Principales funcionarios

A continuación se presenta un cuadro que muestra a los principales funcionarios de Arca, indicando su edad y los años que tienen laborando en el Grupo:

Nombre	Cargo	Edad	Antigüedad en el Grupo
Francisco Garza Eglhoff	Director General	48	Desde 16/01/03

Salvador Oropeza Cuevas	Director de Recursos Humanos	56	20
Leonel Cruz Martínez	Director de Operaciones	50	15
Jose Luis Gonzalez García	Director de Mercadotecnia	51	11
Enrique Camacho Camacho	Director Área Técnica	53	23
Adrián Wong Boren	Director de Administración y Finanzas	52	9
Arturo Gutiérrez Hernández	Director de Planeación	37	2
Carlos Beltrán del Río Madrid	Relación con inversionistas	35	1

(\*) Este es el organigrama vigente al 30 de junio de 2003.

*Francisco Garza Egloff* es director general de la Compañía. Se incorporó a Arca en enero de 2003. Anteriormente fue director general de Sigma Alimentos, subsidiaria de Grupo Alfa. Durante sus 25 años en Alfa también se desempeñó como director general de Akra, Petrocel-Temex y Polioles, en la división de petroquímica. Es ingeniero químico administrador por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, A.C., y realizó estudios de alta dirección en el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas, A.C.

*Salvador Oropeza Cuevas* es el director de recursos humanos. Anteriormente se desempeñó como Director General de Argos. Es contador público egresado de la Universidad Autónoma de Chihuahua, en donde también cursó una maestría en administración. Anteriormente, el señor Oropeza fue consejero regional de Banco Mexicano Somex y Secretario del Consejo de Administración de Sistemas Axis, S.A. de C.V. Asimismo, cuenta con estudios de posgrado en el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas, A.C.

*Leonel Cruz Martínez* es director de operaciones. El Sr. Cruz se incorporó a Argos en 1988 como gerente de mercadotecnia. Fue también gerente general de las plantas localizadas en Obregón y Mexicali. En 1998, fue nombrado director de operaciones de Argos, posición que mantuvo hasta la fusión de Argos con Arma y Procor. Tiene un grado de licenciado en administración de empresas por la Universidad de Sonora con una maestría en economía agrícola por parte del Colegio de Postgraduados de Chapingo.

*José Luis González*, Es director de mercadotecnia. Desde 1987 se incorporó al área de mercadotecnia de Procor, donde asumió la dirección de la misma en 1991. También laboró en Coca-Cola de México como subdirector de operaciones. Es licenciado en economía por la Universidad Autónoma de Nuevo León.

*Enrique Camacho Camacho*, es Director del área técnica de Arca. Desde 1992 ocupó la Dirección Técnica de Procor, donde también ocupó otros puestos en áreas de operaciones, así como la gerencia general de Embotelladora Tamaulipeca, S. A. de C.V. Trabajó también en Coca Cola de México en el área técnica y de diseño industrial. Es ingeniero mecánico administrador por el Instituto Politécnico Nacional con maestría en administración por la Universidad Autónoma de Nuevo León y posgrado del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas, A.C.

*Adrián Wong Boren* es el Director de Administración y Finanzas de Arca. Anteriormente se desempeñó como Director de Administración y Finanzas de Procor. Cuenta con estudios en contaduría pública en la Escuela de Comercio y Administración de la Universidad de Coahuila y cuenta con maestría en administración del ITESM y doctorado obtenido en Virginia Tech. Anteriormente fue maestro de tiempo completo en San Diego State University y en el ITESM, y catedrático de University of California y Virginia Tech.

*Arturo Gutiérrez Hernández* es Secretario del Consejo de Administración de Arca y director de planeación. Anteriormente se desempeñó como Director Jurídico de Procor. Asimismo, laboró en Alfa Corporativo y fue Secretario del Consejo de diversas empresas del Grupo Alfa. Es licenciado en derecho por la Escuela Libre de Derecho y tiene una maestría en derecho en Harvard Law School.

*Carlos Beltrán del Río Madrid* encabeza el área de relación con inversionistas. Anteriormente se desempeñó como vicepresidente en JP Morgan Chase donde ocupó varias posiciones en el área de

banca de inversión en las oficinas de México DF, Nueva York y Monterrey. El Sr. Beltrán del Río tiene una licenciatura en administración y finanzas por la Universidad Panamericana y un MBA por la Wharton School de la Universidad de Pensilvania.

No hay relación de parentesco alguna entre los principales funcionarios de Arca.

#### **D. Estatutos sociales y otros convenios**

A continuación se proporciona un resumen de diversas disposiciones relevantes que se contienen en los estatutos sociales de Arca; esta información no pretende ser exhaustiva y se encuentra sujeta al texto íntegro de los propios estatutos de Arca y a los ordenamientos legales aplicables.

##### **Constitución y reforma de estatutos sociales**

Arca (antes Procor) es una sociedad de nacionalidad mexicana que se constituyó el día 24 de septiembre de 1980, según consta en la escritura no. 7,829 de esa misma fecha, otorgada ante la fe del Lic. Rogelio Villarreal Garza, titular de la Notaría no. 46 de San Nicolás de los Garza, Nuevo León. Mediante escritura no. 60,795, de fecha 28 de agosto de 2001, pasada ante la fe del Lic. Carlos Montañón Pedraza, titular de la Notaría no. 130 de Monterrey, Nuevo León, e inscrita en el Registro Público de Comercio de Ciudad Juárez, Chihuahua, bajo el número 68, a folios 120, volumen 155 de la Sección Comercio, de fecha 4 de octubre de 2001, se hizo constar la protocolización de una asamblea general ordinaria y extraordinaria de accionistas de Procor en la que se resolvió modificar en su integridad sus estatutos sociales y modificar su denominación por la de Embotelladoras Arca, Sociedad Anónima de Capital Variable, así como el cambio de su domicilio social a Ciudad Juárez, Chihuahua.

En cumplimiento a lo dispuesto por el artículo 8 de las Disposiciones Generales, los estatutos sociales de Arca fueron reformados en Asamblea General Extraordinaria de Accionistas celebrada el 29 de abril de 2003, con el único fin de hacer consistente su contenido con el de la disposición citada. En el resumen que se presenta a continuación se incluyen un extracto de dichas modificaciones.

##### **Duración**

La duración de la Sociedad es de 100 años, contados a partir de la fecha de su constitución.

##### **Objeto social**

El objeto social principal de Arca es promover, constituir, organizar, adquirir y tomar participación en el capital social o patrimonio de todo género de sociedades mercantiles o civiles, asociaciones o empresas, ya sean industriales, comerciales, de servicios o de cualquier otra índole, tanto nacionales como extranjeras, así como participar en su administración o liquidación, y adquirir, bajo cualquier título legal, acciones, intereses, participaciones o partes sociales de cualquier tipo de sociedades mercantiles o civiles, ya sea formando parte de su constitución o mediante adquisición posterior, así como enajenar, disponer y negociar tales acciones, participaciones y partes sociales, incluyendo cualquier otro título-valor.

##### **Cláusula de nacionalidad**

La Sociedad es de nacionalidad mexicana. Los extranjeros que en el acto de la constitución o en cualquier tiempo ulterior adquieran acciones de la Sociedad, se obligan ante la Secretaría de Relaciones Exteriores a considerarse como mexicanos respecto de (a) las acciones o derechos que adquieran de la Sociedad, (b) los bienes, derechos, concesiones, participaciones o intereses de que sea titular la Sociedad, y (c) los derechos y obligaciones que se deriven de los contratos en los que sea parte la Sociedad, y se entenderá que renuncian a invocar la protección de su gobierno, bajo la

pena, en caso contrario, de perder en beneficio de la nación mexicana los derechos y bienes que hubiesen adquirido.

### **Derechos corporativos de las acciones**

Las acciones del capital social conforman una sola serie de acciones. La totalidad de las acciones en que se divide el capital social de Arca es de libre suscripción en los términos de la Ley de Inversión Extranjera, su Reglamento y demás disposiciones legales aplicables. Cada acción representativa del capital social de Arca confiere iguales derechos y obligaciones a sus tenedores. Cada acción otorga a sus tenedores los mismos derechos patrimoniales, por lo que todas las acciones participan por igual, sin distinción alguna, en cualquier dividendo, reembolso, amortización o distribución de cualquier naturaleza en los términos de los estatutos sociales, salvo en lo que se refiere al derecho de retiro si tiene como consecuencia afectar el capital social fijo, no sujeto a retiro. En caso de que Arca reciba simultáneamente varias solicitudes de retiro que tuvieran como efecto reducir a menos del mínimo el capital social, Arca reembolsará solamente las acciones cuyo reembolso no cause la reducción a menos del capital social fijo, y dicho reembolso se efectuará, en relación con cada accionista solicitante, en forma proporcional al número de acciones cuyo reembolso hubiera sido solicitado en forma simultánea.

Para evitar distinciones sin fundamento en el precio de cotización de las acciones, los certificados provisionales o títulos definitivos de las acciones no diferencian entre las acciones representativas del capital mínimo fijo y las de la parte variable, en la inteligencia de que para el posible caso de que un accionista desee ejercer el derecho de retiro previsto en los estatutos sociales, se entenderá para esos efectos que el o los primeros accionistas que soliciten el retiro a la Sociedad son los titulares de acciones representativas de la parte variable, hasta agotar el número de esas acciones en circulación, y las demás acciones se considerará que son representativas del capital mínimo fijo, sin derecho a retiro. Cada acción conferirá derecho a un voto en las asambleas generales de accionistas.

### **Derecho de retiro**

No se requiere el acuerdo de la asamblea general de accionistas en los casos de disminución del capital social como consecuencia de que un accionista desee ejercitar su derecho de retiro de acuerdo con lo dispuesto en los artículos 220 y 221 de la Ley General de Sociedades Mercantiles.

El procedimiento para el ejercicio del derecho de retiro de los tenedores de acciones de la parte variable, se sujetará además a que el reembolso correspondiente se pague conforme a lo siguiente: (A) El valor que resulte más bajo de los dos siguientes: (i) 95% (noventa y cinco por ciento) del valor de cotización en Bolsa de Valores obtenido del precio promedio ponderado por volumen de las operaciones que se hayan efectuado durante los últimos 30 (treinta) días en que se hubieran negociado las acciones de la Sociedad, previos a la fecha en que el retiro deba surtir sus efectos, durante un periodo que no podrá ser superior a 6 (seis) meses, o bien (ii) el valor contable de las acciones de acuerdo al balance general correspondiente al cierre del ejercicio inmediato anterior a aquel en que la separación deba surtir sus efectos, previamente aprobado por la Asamblea General Ordinaria de Accionistas de la Sociedad. En caso de que el número de días en que se hayan negociado las acciones durante el periodo señalado en este inciso sea inferior a 30 (treinta), se tomarán los días que efectivamente se hubieren negociado. En el evento de que las acciones no se negocien en dicho periodo, se tomará el valor contable de las acciones. y (B) El pago del reembolso será exigible a la Sociedad, a partir del día siguiente a la celebración de la Asamblea General Ordinaria de Accionistas de la Sociedad, que haya aprobado el balance general correspondiente al ejercicio en que el retiro deba surtir sus efectos.

El retiro parcial o total de aportaciones de un socio surtirá sus efectos en la fecha de terminación del ejercicio anual en curso, si la notificación de la decisión de ejercitar el derecho de retiro se efectuare antes del último trimestre de dicho ejercicio, o en la fecha de cierre del ejercicio anual inmediato siguiente si tal notificación se efectuare durante el último trimestre del ejercicio social. Los accionistas de la Sociedad no podrán ejercitar su derecho de retiro si esto tuviera como

consecuencia afectar el capital social fijo, no sujeto a retiro. En caso de que la Sociedad recibiera simultáneamente varias solicitudes de retiro que tuvieran como efecto reducir a menos del mínimo el capital social, la Sociedad reembolsará solamente las acciones cuyo reembolso no cause la reducción a menos del capital social fijo, y dicho reembolso se efectuará, en relación con cada accionista solicitante, en forma proporcional al número de acciones cuyo reembolso hubiera sido solicitado en forma simultánea.

### **Derecho de preferencia**

Los accionistas gozan del derecho de preferencia para suscribir las nuevas acciones que se emitan o se pongan en circulación para representar aumentos al capital social, en proporción al número de acciones de las que sean titulares, salvo en el caso de: (i) acciones emitidas a favor de todos los accionistas con motivo de la capitalización de primas por suscripción de acciones, utilidades retenidas y otras cuentas del capital contable; (ii) la oferta de suscripción se realice al amparo de lo previsto en el artículo 81 de la Ley del Mercado de Valores; (iii) acciones emitidas para representar aumentos de capital derivados de una fusión en que la Sociedad sea fusionante; (iv) la colocación de acciones de tesorería adquiridas por la Sociedad en la BMV, en los términos del artículo décimo de los estatutos sociales, o bien (v) emisión de acciones conservadas en tesorería para la conversión de obligaciones en los términos de lo previsto en el artículo 210 bis de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito.

### **Adquisición de acciones propias por Arca**

En adición a los supuestos expresamente previstos en los artículos 134 y 136 de la Ley General de Sociedades Mercantiles, la Sociedad podrá adquirir acciones representativas de su propio capital social, a través de la BMV, al precio corriente en el mercado, en los siguientes términos y condiciones:

La adquisición o compra de acciones propias se realizará con cargo al capital contable en tanto pertenezcan dichas acciones a la Sociedad o al capital social en el evento de que se resuelva convertirlas en acciones de tesorería, para lo cual no se requerirá de resolución de la asamblea de accionistas.

La asamblea general ordinaria de accionistas deberá acordar expresamente, para cada ejercicio, el monto máximo de recursos que podrán destinarse a la compra de acciones propias, con la única limitante de que la sumatoria de los recursos que puedan destinarse a ese fin, en ningún caso exceda el saldo total de las utilidades netas de la Sociedad, incluyendo las retenidas. Por su parte, el Consejo de Administración deberá designar a la o las personas responsables de la adquisición y colocación de acciones propias.

En tanto pertenezcan las acciones a la Sociedad, no podrán ser representadas en asambleas de accionistas de ninguna clase.

Las acciones propias que pertenezcan a la Sociedad o, en su caso, las acciones de tesorería a que se refiere este artículo, sin perjuicio de lo establecido por la Ley General de Sociedades Mercantiles, podrán ser colocadas entre el público inversionista, sin que la colocación o, en su caso, el aumento de capital social correspondiente, según se trate de acciones propias o de acciones de tesorería, requieran resolución del Consejo de Administración o de asamblea de accionistas de ninguna clase, ni protocolización ante fedatario público.

Lo previsto en el artículo 132 de la Ley General de Sociedades Mercantiles no será aplicable respecto de las acciones de tesorería que sean nuevamente colocadas entre el público inversionista conforme a lo dispuesto en este artículo.

### **Cancelación del registro de las acciones**



Previamente a la cancelación de la inscripción de las acciones de la Sociedad en la Sección de Valores del RNV, los accionistas que sean titulares de la mayoría de las acciones de la Sociedad o tengan la posibilidad, bajo cualquier título, de imponer decisiones en las asambleas generales de accionistas o de nombrar a la mayoría de los miembros del Consejo de Administración (los "Accionistas Mayoritarios"), tendrán la obligación de realizar una oferta pública de compra a los demás accionistas. La oferta pública de compra deberá realizarse cuando menos al precio que resulte mayor entre el valor de cotización en Bolsa de Valores de conformidad con lo siguiente o el valor contable de la acción de acuerdo al último reporte trimestral presentado a la CNBV y a la Bolsa de Valores antes del inicio de la oferta, excepto cuando dicho valor se haya modificado de conformidad con criterios aplicables a la determinación de información relevante, en cuyo caso, deberá considerar la información financiera más reciente con que cuente la Sociedad. El valor de cotización en Bolsa de Valores será el precio promedio ponderado por volumen de las operaciones que se hayan efectuado durante los últimos 30 (treinta) días en que se hubieran negociado las acciones de la Sociedad, previos a la fecha de la oferta, durante un periodo que no podrá ser superior a 6 (seis) meses. En caso de que el número de días en que se hayan negociado las acciones durante el periodo señalado sea inferior a 30 (treinta), se tomarán los días que efectivamente se hubieren negociado. En el evento de que las acciones no se negocien en dicho periodo, se tomará el valor contable de las acciones.

El Consejo de Administración, dentro de los 5 (cinco) días hábiles previos al día de inicio de la oferta, deberá dar a conocer su opinión, respecto a la justificación del precio de la oferta pública de compra, en la que tomará en cuenta los intereses de los accionistas minoritarios a fin de cumplir con lo dispuesto en el Artículo 16 (dieciséis), segundo párrafo de la Ley del Mercado de Valores y la opinión del comité de auditoría, la que en el evento de que sea contraria, deberá divulgarse. En caso de que el Consejo de Administración se encuentre frente a situaciones que puedan generarle conflicto de interés, la opinión del Consejo de Administración deberá estar acompañada de otra emitida por un experto independiente seleccionado por el comité de auditoría, en la que se haga especial énfasis en la salvaguarda de los derechos de los accionistas minoritarios.

Los Accionistas Mayoritarios no estarán obligados a llevar a cabo la oferta pública mencionada para la cancelación registral, si se acredita el consentimiento de los accionistas que representen cuando menos el 95% (noventa y cinco) de capital social de la Sociedad mediante acuerdo de la asamblea extraordinaria de accionistas y que el monto a ofrecer por las acciones de la Sociedad colocadas entre el gran público inversionista sea menor a 300,000 unidades de inversión. Lo anterior, en el entendido de que para solicitar y obtener la cancelación, la Sociedad deberá constituir el fideicomiso a que se hace referencia más adelante y notificar la cancelación y constitución de dicho fideicomiso a través del sistema electrónico de envío y difusión de la Bolsa de Valores (autorizado por la CNBV).

Lo previsto anteriormente será aplicable a los certificados de participación ordinarios sobre acciones de la Sociedad que se llegaren a emitir, así como a los títulos representativos de dos o más acciones de la Sociedad.

En el evento de que una vez realizada la oferta pública de compra a y previo a la cancelación de la inscripción de las acciones de la Sociedad en el RNV, los Accionistas Mayoritarios no logren adquirir el 100% (cien por ciento) del capital social pagado de la Sociedad, dichos Accionistas Mayoritarios estarán obligados a afectar en un fideicomiso por un periodo mínimo de 6 (seis) meses los recursos necesarios para comprar al mismo precio de la oferta, las acciones de los inversionistas que no acudieron a dicha oferta. Los accionistas obligados a realizar la oferta pública, podrán solicitar a la CNBV que les autorice, considerando la situación financiera y perspectivas de la Sociedad, utilizar una base distinta para la determinación del precio a que se hace referencia anteriormente, siempre que presenten el acuerdo del Consejo de Administración de la Sociedad, previa opinión favorable del comité de auditoría, en el que se contengan los motivos por los cuales se estima justificado establecer un precio distinto, acompañado de un informe de experto independiente que haga especial énfasis en que el precio es consistente con el Artículo 16 (dieciséis) de la Ley del Mercado de Valores.

Para efectos de lo anterior, se entenderá por “experto independiente” y “gran público inversionista”, según dichos términos han sido definidos por las Disposiciones Generales.

### **Aumentos y disminuciones de capital**

Los aumentos en la parte mínima fija sin derecho a retiro del capital social de la Sociedad se efectuarán mediante resolución de la asamblea general extraordinaria de accionistas, y se deberá en consecuencia reformar el artículo sexto de los estatutos sociales. Los aumentos en la parte variable del capital social de la sociedad se efectuarán mediante resolución de la asamblea general ordinaria de accionistas. No podrán emitirse nuevas acciones hasta en tanto las precedentes hayan sido íntegramente suscritas y pagadas. En el caso de aumento de capital como resultado de la capitalización de primas sobre acciones, de utilidades retenidas, de reservas o de cualesquiera otras cuentas del capital contable, los accionistas participarán del aumento en proporción al número de sus acciones.

El capital social podrá disminuirse mediante acuerdo de la asamblea general de accionistas para absorber pérdidas o para reembolsar a los accionistas sus aportaciones, así como: (i) en el caso de que algún accionista deseara ejercitar el derecho de retiro a que se refieren los artículos 213 y 220 de la Ley General de Sociedades Mercantiles, (ii) en los supuestos de separación a los que se refiere el Artículo 206 de dicho ordenamiento o (iii) como consecuencia de la compra de acciones propias que se resolviere convertir en acciones de tesorería, en los términos de la fracción I del artículo 14 bis 3 de la Ley del Mercado de Valores y del artículo décimo de los estatutos sociales.

Las disminuciones a la parte mínima fija del capital requerirán resolución de la asamblea general extraordinaria de accionistas y la consiguiente reforma al artículo sexto de los estatutos sociales, en cuyo caso se deberá dar cumplimiento a lo dispuesto por el artículo 9 de la Ley General de Sociedades Mercantiles, si la reducción de capital se hiciere para reembolsar a los accionistas sus aportaciones o liberarlos de la obligación de efectuar exhibiciones de su valor de suscripción aún no pagadas. Las disminuciones de la parte variable del capital podrán ser realizadas por resolución de la asamblea general ordinaria de accionistas con la única formalidad de que el acta correspondiente sea protocolizada ante fedatario público, sin necesidad de inscribir la escritura respectiva en el Registro Público de Comercio. No se requerirá protocolización ante fedatario público en los casos en que los accionistas ejerzan su derecho de retiro ni cuando se trate de las disminuciones a que hace referencia la fracción I del Artículo 14 Bis 3 (catorce bis tres) de la Ley del Mercado de Valores.

La asamblea podrá acordar reducir el capital social afectando en forma proporcional a todos los accionistas, de tal forma que después de la reducción, éstos mantengan los mismos porcentajes respecto del total del capital social que tenían previamente a la reducción, sin que sea necesaria la designación mediante sorteo de acciones a ser amortizadas.

### **Asambleas de accionistas**

Las asambleas de accionistas podrán ser generales o especiales. Serán asambleas generales extraordinarias: (i) las convocadas para tratar cualesquiera de los asuntos indicados en el artículo 182 de la Ley General de Sociedades Mercantiles (excepto por aumentos y disminuciones de la parte variable del capital social); y (ii) las convocadas para acordar la cancelación de la inscripción de las acciones de la Sociedad en la Sección de Valores del RNV y en bolsas de valores nacionales o extranjeras en las que se encuentren registradas, excepto en sistemas de cotización u otros mercados no organizados como bolsas de valores. Todas las demás asambleas generales serán ordinarias.

Serán asambleas especiales de accionistas aquellas que se reúnan en los términos del artículo 195 de la Ley General de Sociedades Mercantiles.

Las resoluciones de las asambleas de accionistas adoptadas válidamente serán obligatorias para la Sociedad, y para los accionistas ausentes y disidentes.

## **Convocatorias**

La facultad de convocar asambleas de accionistas compete (i) al Consejo de Administración, en cuyo caso bastará que la convocatoria sea firmada por el Presidente o por el Secretario del Consejo o su Suplente, y (ii) a cualquier comisario. Los accionistas podrán solicitar la convocatoria de una asamblea en los casos previstos en la ley. En el caso de que las acciones de la Sociedad se encuentren inscritas en la BMV y en el RNV, los accionistas que representen cuando menos el 10% del capital social podrán solicitar se convoque a una asamblea general de accionistas en los términos señalados en el artículo 184 de la Ley General de Sociedades Mercantiles.

Las convocatorias para las asambleas de accionistas deberán publicarse en el periódico oficial del domicilio social o en uno de los diarios de mayor circulación del domicilio social, por lo menos con 15 días naturales de anticipación a la fecha fijada para la asamblea, en caso de que deba celebrarse en virtud de primera convocatoria, o por lo menos con 8 días si se trata de posterior convocatoria. Las convocatorias contendrán el Orden del Día y deberán estar firmadas por la persona o personas que las hagan. Desde el momento en que se publique la convocatoria para las asambleas de accionistas deberán estar a disposición de ellos, de forma inmediata y gratuita, la información y los documentos relacionados con cada uno de los puntos establecidos en el orden del día.

Las asambleas podrán celebrarse sin previa convocatoria en el caso de que la totalidad de las acciones representativas del capital social estuviesen representadas en el momento de la votación. En las asambleas de accionistas sólo se tratarán los asuntos consignados en el orden del día de la convocatoria respectiva, salvo lo dispuesto en el párrafo siguiente.

Si en una asamblea, independientemente de que sea ordinaria, extraordinaria o especial, están reunidos todos los accionistas, dicha asamblea podrá resolver por unanimidad de votos sobre asuntos de cualquier naturaleza e incluso sobre aquellos no contenidos en el orden del día respectivo.

## **Derechos de asistencia a las asambleas de accionistas**

A fin de acreditar el derecho de asistencia a una asamblea, los accionistas deberán depositar los títulos o certificados provisionales de sus acciones en la Secretaría de la Sociedad o en cualquier institución de crédito o para el depósito de valores. Cuando el depósito no se haga en la Secretaría de la Sociedad, la institución que lo reciba expedirá una constancia de depósito que, a fin de tener efectos frente a la Sociedad, deberá contener el nombre, razón social o denominación del titular y la cantidad de acciones amparadas por los títulos depositados. Las acciones que se depositen no deberán devolverse sino hasta al día hábil siguiente a celebrada la asamblea.

El depósito de los títulos de las acciones en la Secretaría de la Sociedad o, en su caso, la entrega de las correspondientes constancias de depósito, deberá llevarse a cabo en horas de oficina desde el día de la publicación de la convocatoria (o el siguiente si éste fuere inhábil) hasta, a más tardar, el segundo día hábil anterior al de la celebración de la asamblea.

Vencido el plazo anterior, la Secretaría elaborará una lista de asistencia a la asamblea para ser firmada, antes de que ésta dé inicio, por los que hubieren acreditado su derecho a asistir conforme a este artículo o por sus representantes. Se requerirá el cumplimiento de estos requisitos para ser admitido al recinto en donde la asamblea tenga lugar.

Los accionistas podrán ser representados en las asambleas por la persona o personas que designen mediante simple carta poder firmada ante dos testigos. En el caso de que las acciones de la Sociedad se encuentren inscritas en la BMV y en el RNV, las personas que acudan en representación de los accionistas a las asambleas podrán acreditar su personalidad mediante poder otorgado en formularios elaborados por la propia Sociedad, de conformidad con las disposiciones aplicables de la Ley del Mercado de Valores. La Sociedad deberá mantener los formularios de los poderes a disposición de los intermediarios del mercado de valores que acrediten contar con la representación de los accionistas de la propia Sociedad, durante el plazo a que se refiere el artículo

173 de la Ley General de Sociedades Mercantiles, a fin de que aquéllos puedan hacerlos llegar con oportunidad a sus representados. El Secretario deberá cerciorarse de la observancia de lo dispuesto en este párrafo e informar sobre ello a la asamblea, lo que se hará constar en el acta respectiva.

Los miembros del Consejo de Administración y los comisarios no podrán representar a los accionistas en asamblea alguna, ni podrán votar las acciones de las cuales sean titulares en las deliberaciones relativas a su responsabilidad o en las relativas a la aprobación de los informes a que se refieren los artículos 166 fracción IV y 172 de la Ley General de Sociedades Mercantiles.

Sólo las acciones completamente liberadas (y las pagadoras cuyos titulares se encuentren al corriente en el pago de desembolsos de capital) dan derecho a sus tenedores a ejercer los derechos corporativos y patrimoniales que confieren. Las acciones no suscritas y las pagadoras cuyos titulares se hallaren en mora frente a la Sociedad, no se considerarán en circulación para efectos de la determinación del quórum y las votaciones en las asambleas de accionistas.

### **Quórum de asistencia y votación en las asambleas de accionistas**

Para que una asamblea general ordinaria de accionistas se considere legalmente reunida en virtud de primera convocatoria, deberán estar representadas en ella por lo menos el 50% de las acciones en circulación en que se divida el capital social. Sus resoluciones serán válidas cuando se tomen por mayoría de votos de las acciones representadas en ella. En el caso de segunda o ulterior convocatoria, las asambleas generales ordinarias de accionistas podrán celebrarse válidamente cualquiera que sea el número de acciones representadas en ella, y sus resoluciones serán válidas cuando se tomen por mayoría de votos de las acciones en circulación representadas en ella.

Para que una asamblea general extraordinaria de Accionistas se considere legalmente reunida en virtud de primera convocatoria, deberán estar representadas en ella por lo menos el 75% de las acciones en que se divida el capital social, y sus resoluciones serán válidas cuando se tomen por el voto favorable de acciones que representen cuando menos el 50% de las acciones en que se divida el capital social. En caso de segunda o ulterior convocatoria, las asambleas generales extraordinarias de accionistas podrán celebrarse válidamente si en ellas está representado cuando menos el 50% de las acciones en que se divide el capital social, y sus resoluciones serán válidas si se toman por el voto favorable de acciones que representen cuando menos el 50% de las acciones en que se divida el capital social.

Para las asambleas especiales se aplicarán las mismas reglas previstas en el párrafo inmediato anterior, pero referidas a la categoría especial de acciones de que se trate.

### **Derechos de minoría**

La Sociedad podrá emitir acciones no suscritas que se conservarán en la tesorería de la Sociedad, para entregarse a medida que se realice su suscripción. Cuando una minoría que represente cuando menos el 25% del capital social vote en contra de la emisión de acciones no suscritas, no podrá llevarse a cabo dicha emisión.

En el caso de que las acciones de la Sociedad se encuentren inscritas en la BMV y en el RNV, los accionistas que representen cuando menos el 10% del capital social podrán solicitar se convoque a una asamblea general de accionistas en los términos señalados en el artículo 184 de la Ley General de Sociedades Mercantiles.

Los accionistas que reúnan cuando menos el 10% de las acciones representadas en una asamblea podrán solicitar que se aplaze la votación de cualquier asunto respecto del cual no se consideren suficientemente informados, ajustándose a los términos y condiciones señalados en el artículo 199 de la Ley General de Sociedades Mercantiles.

Los accionistas que representen cuando menos el 20% del capital social podrán oponerse judicialmente a las resoluciones de las asambleas generales, siempre que se satisfagan los

requisitos del artículo 201 de la Ley General de Sociedades Mercantiles, siendo igualmente aplicable el artículo 202 de la citada ley.

Los accionistas que representen por lo menos el 25% del capital social tendrán derecho a designar un consejero propietario y un suplente, el cual únicamente podrá suplir al miembro propietario de que se trate, en el entendido de que dicho porcentaje será del 10% del capital en el caso de que las acciones de la Sociedad se encuentren inscritas en la BMV y en el RNV.

En el caso de que las acciones de la Sociedad se encuentren inscritas en la BMV y en el RNV, los titulares de acciones que representen cuando menos 10% del capital social podrán designar un comisario. Sólo podrán revocarse los nombramientos de los comisarios designados conforme a este párrafo cuando se revoquen los de todos los demás.

### **Administración**

La administración de la Sociedad estará a cargo de un Consejo de Administración.

El Consejo de Administración estará integrado por un mínimo de 15 y un máximo de 20 consejeros propietarios, de los cuales cuando menos el 25% deberán ser independientes, en los términos de la Ley del Mercado de Valores. Por cada consejero propietario se designará a su respectivo suplente, en el entendido de que los consejeros suplentes de los consejeros independientes deberán tener este mismo carácter. El número de consejeros será determinado por la asamblea general ordinaria de accionistas. La designación o elección de los miembros del Consejo de Administración será hecha por la asamblea general ordinaria de accionistas por mayoría simple de votos. Los accionistas que representen por lo menos el 25% del capital social tendrán derecho a designar un consejero propietario y un suplente, el cual únicamente podrá suplir al miembro propietario de que se trate, en el entendido de que dicho porcentaje será del 10% del capital en el caso de que las acciones de la Sociedad se encuentren inscritas en la BMV y en el RNV. Una vez que tales designaciones de minoría hayan sido hechas, la asamblea determinará el número total de miembros que integrarán el Consejo de Administración, y designará a los demás miembros del Consejo por mayoría simple de votos sin contar los votos que correspondan a los accionistas que hubieren ejercitado el derecho de minoría a que se refiere el presente artículo.

Los miembros del Consejo de Administración podrán ser o no accionistas; ocuparán su cargo durante un año; podrán ser reelectos o revocados sus nombramientos en cualquier momento, aun en el caso de consejeros designados por los accionistas en ejercicio de su derecho de minorías, y recibirán las remuneraciones que determine la asamblea general ordinaria de accionistas. No obstante lo anterior, la asamblea general ordinaria de accionistas sólo podrá revocar los nombramientos de los consejeros designados por las minorías cuando revoque igualmente los nombramientos de todos los demás consejeros.

Los miembros del Consejo de Administración que en cualquier operación tengan un interés opuesto al de la Sociedad deberán manifestarlo a los demás consejeros y abstenerse de toda deliberación y resolución. La persona que contravenga esta disposición será responsable de los daños y perjuicios que cause a la Sociedad.

### **Quórum de asistencia y votación en las sesiones del Consejo**

Para que las sesiones del Consejo de Administración se consideren legalmente instaladas se requerirá la asistencia de por lo menos 12 de sus miembros o sus respectivos suplentes.

I.- El Consejo tendrá la facultad de resolver sobre cualquiera de los asuntos siguientes, y las resoluciones sobre éstos serán válidas cuando sean aprobadas por al menos 12 de los miembros del Consejo de Administración o sus respectivos suplentes:

(a) Designación o remoción del Director General de la Sociedad y determinación de sus facultades y su remuneración. La facultad de designar o remover al Director General, y de determinar sus facultades, será indelegable.

(b) Aprobación de cualquier acto jurídico, o sucesión de actos, que implique el interés personal de alguien que directa o indirectamente sea titular de una participación mayor a 0.2% en la Sociedad, en los casos en que el acto o sucesión de actos relacionados con el mismo negocio impliquen que la Sociedad, o sus subsidiarias, asuman obligaciones por un monto mayor a \$500,000 dólares, o su equivalente en moneda nacional, en cualquier año calendario. Esta facultad únicamente podrá ser delegada a un comité que se constituya de conformidad con los estatutos sociales.

(c) Aprobación de cualquier inversión, o serie de inversiones relacionadas, que en total no exceda de \$50,000,000 dólares, o su equivalente en moneda nacional.

(d) Aprobación de cualquier endeudamiento a cargo de la Sociedad que esté dentro de los límites establecidos por el presupuesto anual de la Sociedad.

(e) Determinación del sentido del voto de las acciones de que sea titular la Sociedad, en cualquier asunto que sea competencia de las asambleas de accionistas de sus subsidiarias, con excepción de los asuntos listados en el inciso II(b) siguiente. Esta facultad del Consejo de Administración (i) será indelegable en lo que se refiere a la designación o remoción del Director General de la subsidiaria en cuestión, y (ii) en lo relativo a la aprobación de cualquier acto jurídico, o sucesión de actos, que implique el interés personal de alguien que directa o indirectamente sea titular de una participación en la Sociedad, únicamente podrá ser delegada a un comité que se constituya de conformidad con los estatutos sociales.

(f) Cualquier otro asunto que no esté contemplado en el inciso II siguiente.

II.- El Consejo tendrá igualmente la facultad indelegable de resolver sobre cualquiera de los asuntos siguientes y las resoluciones sobre éstos serán válidas cuando sean aprobadas por al menos 15 de los miembros del Consejo de Administración o sus respectivos suplentes:

(a) Aprobación de la enajenación de activos por un monto mayor a \$50,000,000 dólares, o su equivalente en moneda nacional.

(b) Determinación del sentido del voto de las acciones de que sea titular la Sociedad, en las asambleas de accionistas de sus subsidiarias, exclusivamente en los asuntos siguientes: (i) asuntos que sean competencia de las asambleas extraordinarias, con excepción de la disminución de capital y amortización de acciones; (ii) determinación de un reparto de dividendos en una cantidad que represente un porcentaje diferente al 30% de las utilidades netas de la subsidiaria; (iii) aumentos de capital; (iv) nombramiento de consejeros o administrador único y determinación de sus emolumentos; (v) nombramiento del Presidente del Consejo; (vi) emisión de acciones preferentes; (vii) aprobación de la adquisición de acciones que representen control de sociedades cuyo giro sea distinto al de las subsidiarias directas o indirectas de la Sociedad, si el valor de la operación es mayor al 20% del capital contable de la Sociedad; (viii) aprobación de la enajenación de acciones emitidas por subsidiarias, si tiene como consecuencia la pérdida del control de la subsidiaria; (ix) nombramiento de comisarios y determinación de sus emolumentos; (x) aprobación de la enajenación de activos por un monto mayor a \$50,000,000 dólares, o su equivalente en moneda nacional; (xi) aprobación de la celebración o modificación de contratos de franquicia para embotellar bebidas; (xii) designación de los auditores externos, (xiii) aprobación y modificación del presupuesto anual de operación, inversión

y financiamiento, y (xiv) aprobación de cualquier inversión, o serie de inversiones relacionadas, que en total excedan de \$50,000,000 dólares, o su equivalente en moneda nacional.

(c) Aprobación de la celebración o modificación de contratos de franquicia para embotellar bebidas.

(d) La aprobación de la colocación de acciones de tesorería, incluyendo las adquiridas por la Sociedad en la Bolsa de Valores, en los términos de los estatutos sociales.

(e) Designación de los auditores externos de la Sociedad.

(f) Aprobación y modificación del presupuesto anual de operación, inversión y financiamiento.

(g) Aprobación de cualquier inversión, o serie de inversiones relacionadas, que en total excedan de \$50,000,000 dólares, o su equivalente en moneda nacional.

(h) Aprobación de cualquier financiamiento que restrinja de manera expresa el pago de dividendos.

(i) La adquisición o enajenación de acciones, o el ejercicio del derecho de retiro, exclusivamente en los siguientes supuestos (i) cuando el valor de adquisición de acciones o partes sociales de otra sociedad, por virtud de una o varias adquisiciones simultáneas o sucesivas, exceda del 20% (veinte por ciento) del valor del capital contable de la Sociedad, según su más reciente estado de posición financiera, excepto en el caso de que se adquieran acciones o partes sociales de sociedades cuyas actividades sean coincidentes con las actividades de esta Sociedad o sus subsidiarias; (ii) cuando el valor de enajenación de acciones o partes sociales de otra sociedad, por virtud de una o varias enajenaciones simultáneas o sucesivas, exceda del 20% (veinte por ciento) del valor del capital contable de la Sociedad, según su más reciente estado de posición financiera; (iii) en el caso de que se enajenen acciones o partes sociales, si tal enajenación implica, por virtud de una o varias operaciones, simultáneas o sucesivas, la pérdida del control de la sociedad de que se trate, cuyas actividades sean coincidentes con las actividades de esta Sociedad o sus otras subsidiarias; y (iv) para ejercer, en los términos del Artículo 220 (doscientos veinte) de la Ley General de Sociedades Mercantiles, el derecho de retiro respecto del capital social de sociedades de las cuales sea accionista la Sociedad, cuando ello represente, por virtud de uno o varios actos simultáneos o sucesivos, el reembolso de acciones cuyo valor exceda del 20% (veinte por ciento) del valor del capital contable de la Sociedad, según su más reciente estado de posición financiera, o en el caso de que el retiro implique, por virtud de uno o varios actos simultáneos o sucesivos, la pérdida del control de la sociedad de que se trate cuyas actividades sean coincidentes con las actividades de esta Sociedad o sus otras subsidiarias.

Para fines de los estatutos sociales, se entiende por “subsidiaria” de la Sociedad cualquier sociedad de la cual la Sociedad sea titular, directa o indirectamente, de más de la mitad de su capital social.

### **Vigilancia**

La vigilancia de la Sociedad estará confiada a uno o más comisarios, quienes podrán tener su respectivo suplente, designados por la asamblea general ordinaria de accionistas, y quienes no requerirán ser accionistas de la Sociedad. Los comisarios y, en su caso, los suplentes, serán nombrados anualmente, podrán ser reelectos una o más veces y continuarán en el desempeño de sus funciones hasta en tanto la asamblea haga nuevos nombramientos y los designados tomen posesión de sus cargos. Los comisarios tendrán las atribuciones y obligaciones que se enumeran en el artículo 166 de la Ley General de Sociedades Mercantiles y en los estatutos sociales.

Los Comisarios deberán ser convocados, además de a las sesiones del Consejo de Administración, a todas las sesiones de aquellos órganos intermedios de consulta en los que el Consejo de Administración haya delegado alguna facultad.

En el caso de que las acciones de la Sociedad se encuentren inscritas en la BMV y en el RNV, los titulares de acciones que representen cuando menos el 10% del capital social podrán designar un comisario. Sólo podrán revocarse los nombramientos de los comisarios designados conforme a este párrafo cuando se revoquen los de todos los demás.

### **Aplicación de resultados**

De las utilidades netas de cada ejercicio social que arrojen los estados financieros debidamente aprobados por la asamblea general ordinaria de accionistas, una vez deducidas las cantidades necesarias para: (a) hacer los pagos o las provisiones para pagar los impuestos correspondientes; (b) las separaciones que resulten obligatorias por imperativo legal, y (c) en su caso, amortización de pérdidas de ejercicios anteriores, se harán las siguientes aplicaciones:

Se separará una suma equivalente al 5% de las utilidades netas para constituir, incrementar o en su caso reponer el fondo de reserva legal, hasta que dicho fondo sea igual al 20% del capital social;

Se separarán las cantidades que la asamblea acuerde aplicar para crear o incrementar reservas generales o especiales; y

El remanente se destinará en la forma en que lo resuelva la asamblea, en el entendido de que no podrá hacerse distribución de utilidades mientras no hayan sido restituidas o absorbidas las pérdidas sufridas en ejercicios anteriores, o haya sido reducido el capital social por el importe de las pérdidas.

Todas las acciones que estén íntegramente pagadas al momento de que se decreta un pago de dividendos tendrán derecho a una parte proporcional de dicho dividendo. Las acciones que se hallaren parcialmente pagadas participarán en el dividendo en la misma proporción en que dichas acciones se encuentren pagadas.

### **Disolución y liquidación**

La Sociedad se disolverá en cualquiera de los casos previstos por el artículo 229 de la Ley General de Sociedades Mercantiles. Disuelta la Sociedad, se pondrá en liquidación. La asamblea general extraordinaria de accionistas designará uno o más liquidadores, y si así lo deseara podrá nombrar a suplentes, quienes tendrán las facultades que determine la Ley General de Sociedades Mercantiles o la asamblea de accionistas que los designe.

El o los liquidadores practicarán la liquidación con arreglo a las bases que en su caso hubiese determinado la asamblea y, en su defecto, con arreglo a las siguientes bases y a las disposiciones del capítulo XI de la Ley General de Sociedades Mercantiles: (i) concluirán los negocios de la manera que juzguen más conveniente; (ii) pagarán las deudas enajenando los bienes de la Sociedad que fuere necesario para tal efecto; (iii) formularán el balance final de liquidación y lo someterán a la aprobación de la asamblea de accionistas, y (iv) una vez aprobado el balance final de liquidación, distribuirán entre los accionistas el activo líquido repartible conforme a lo establecido en los estatutos sociales y contra la entrega y cancelación de los títulos de acciones. En caso de discrepancia entre los liquidadores, el comisario deberá convocar a la asamblea general extraordinaria de accionistas para que ésta resuelva las cuestiones sobre las que existiesen divergencias.

### **Restricciones existentes en cambios de control**



Las embotelladoras de Arca celebraron contratos de embotellador con TCCC. (Ver Patentes, Licencias, Marcas y otros Contratos en “La Compañía – Descripción del Negocio”).

Bajo dichos contratos, las embotelladoras de Arca aceptan y se obligan con TCCC a que, en la medida en que tengan algún control legal sobre cambios en la propiedad o control de las embotelladoras, no podrán iniciar y llevar a cabo, consentir, o aceptar cambios, sin el previo consentimiento por escrito de TCCC. Igualmente, si un cambio propuesto en la propiedad o control de las embotelladoras implica en todo o en parte una transferencia directa o indirecta a o la adquisición de propiedad o control de las embotelladoras por, una persona o una entidad autorizada por TCCC para fabricar, vender, distribuir o de otra forma negociar cualesquiera de los productos Coca-Cola o cualquier marca de TCCC, esta última está facultada para solicitar alguna y toda la información que considere relevante tanto de las embotelladoras como de la embotelladora adquirente a fin de determinar si acepta o no tal cambio, pudiendo TCCC negar su consentimiento o sujetarlo al cumplimiento de ciertas condiciones, determinadas a su entera discreción. El incumplimiento por parte de las embotelladoras de las obligaciones anteriores dará derecho a TCCC de dar por terminados anticipadamente los contratos de embotellador.

Adicionalmente, TCCC está facultada para dar por terminados en forma anticipada los contratos de embotellador si cualquier otro tercero o terceros obtienen un interés directo o indirecto en la propiedad o control de las embotelladoras, aun cuando las embotelladoras no tengan medios para evitar tal cambio, si, en la opinión de TCCC, tal cambio puede permitir a tal tercero o terceros ejercer cualquier influencia sobre la dirección de las embotelladoras o materialmente afectar la capacidad de las embotelladoras para cumplir cabalmente con los términos, obligaciones y condiciones de los contratos de embotellador.

Con fecha 30 de noviembre de 2001, Arca celebró un contrato de crédito por \$180,000,000 dólares con Bank of America, N.A., como agente administrativo, Banc of America Securities LLC, como “Arranger and Sole Book Runner”, y diversas instituciones de crédito extranjeras, como acreedores. (Ver Informe de Créditos Relevantes en “Información Financiera”).

La existencia de un “Cambio de Control” es una causa de vencimiento anticipado conforme al contrato de crédito, entendiéndose por “Cambio de Control” bajo dicho contrato el hecho de que: (i) los miembros de las familias Barragán, Arizpe y Fernández dejaren de detentar, en forma directa o indirecta, bajo cualquier título legal, al menos el 53% de las acciones representativas del capital social de Arca; o (ii) los miembros de las familias Barragán, Arizpe y Fernández dejaren de ser titulares, en forma directa o indirecta, del derecho de nombrar al menos a la mayoría de los miembros del consejo de administración de Arca; o (iii) menos de la mayoría de los miembros del consejo de administración de Arca sean designados por los miembros de las familias Barragán, Arizpe y Fernández; o (iv) los miembros de la Familia Barragán dejaren de detentar, en forma directa o indirecta, bajo cualquier título legal, al menos el 30% de las acciones representativas del capital social de Arca.

### **Fideicomisos de Control**

Las acciones del capital social de Arca propiedad de algunos de los integrantes de la familia Elizondo Barragán que a continuación se señalan, se encuentran afectadas en diversos fideicomisos que se constituyeron con Banco Regional de Monterrey, S.A., Institución de Banca Múltiple, a fin de que, al fallecimiento o incapacidad del fideicomitente respectivo, los frutos derivados de las acciones respectivas se entreguen a diferentes familiares del mismo. No obstante lo anterior, mientras no ocurra el fallecimiento o incapacidad del fideicomitente respectivo, los derechos corporativos y económicos de las acciones afectadas al fideicomiso son ejercidos por el propio fideicomitente, en el entendido que, al ocurrir el fallecimiento o en caso de que el fideicomitente respectivo sea declarado incapaz, los derechos corporativos de las acciones serán ejercidos por el fiduciario correspondiente de conformidad con las instrucciones del comité técnico del fideicomiso.

<b>Fideicomitente</b>	<b>Fideicomiso Número</b>	<b>Número de Acciones</b>	<b>Porcentaje del capital social</b>
Fernando Elizondo Barragán	851-0049	4,680,872	0.5807%
Alberto J. Elizondo Barragán	851-0050	4,681,368	0.5808%
Alejandro Elizondo Barragán	851-0051	4,680,873	0.5807%
Laura Catalina Elizondo Barragán	851-0052	4,680,377	0.5806%
Total		18,723,490	2.3228%

Adicionalmente, algunos de los integrantes de la familia Barragán, de la familia Arizpe y de la familia Fernández han constituido un fideicomiso de administración con Banco Mercantil del Norte, S.A. al que afectaron acciones que representan el cincuenta y tres por ciento (53%) del capital social de Arca, con objeto de que el voto correspondiente a dichas acciones sea ejercitado en bloque o en el mismo sentido en las asambleas de accionistas de Arca, de conformidad con las instrucciones del comité técnico, que a su vez deberán estar sustentadas por instrucciones de los propios fideicomitentes conforme a las siguientes reglas generales: (i) para emitir instrucciones respecto de la forma de votar las acciones fideicomitidas en ciertos asuntos trascendentales (tales como cambio de nacionalidad de Arca, prórroga de la duración, disolución anticipada, aumento de capital, cambio de objeto social, modificación a estatutos sociales, transformación, entre otros), el comité técnico deberá a su vez obtener instrucciones favorables de fideicomitentes que representen por lo menos el ochenta y cinco por ciento (85%) de las acciones fideicomitidas, y (ii) para los demás asuntos se requerirán instrucciones favorables de fideicomitentes que representen por lo menos el sesenta y cinco por ciento (65%) de las acciones fideicomitidas. No obstante lo anterior, los fideicomitentes tienen en todo momento el derecho de revertir las acciones del capital social de Arca que afecten al fideicomiso, en cuyo caso los demás fideicomitentes (bajo ciertas reglas de preferencia) podrán hacer nuevas aportaciones de acciones para sustituir las acciones retiradas.

Las acciones fueron aportadas al fideicomiso antes referido, en la siguiente forma: (i) 57.87% por integrantes de la Familia Barragán; (ii) 18.13% por integrantes de la Familia Arizpe; y (iii) 24.0% por integrantes de la Familia Fernández.

#### **Órganos intermedios de administración**

Arca cuenta con un Comité de Auditoría, un Comité de Evaluación y Compensaciones y un Comité de Planeación y Finanzas.

#### **Comité de Auditoría**

De conformidad con los estatutos sociales de Arca, el Comité de Auditoría debe ser integrado por consejeros, de los cuales el presidente de dicho Comité y la mayoría de ellos deberán ser independientes y contará con la presencia del o los comisarios, quienes asistirán en calidad de invitados con derecho a voz y sin voto. El Comité de Auditoría tiene, entre otras, las siguientes funciones: (i) elaborar un reporte anual sobre sus actividades y presentarlo al Consejo de Administración; (ii) opinar sobre transacciones con personas relacionadas a que alude el inciso (b) de la fracción I del artículo trigésimo primero y las operaciones con personas relacionadas y que se aparten del giro ordinario de negocios, compra o venta de bienes superiores al 10% o más de los activos u otorgamientos de garantías por un monto superior al 30% de los activos a que alude la fracción X del artículo trigésimo tercero de los estatutos sociales, y (iii) proponer la contratación de especialistas independientes en los casos en que lo juzgue conveniente, a fin de que expresen su opinión respecto de las operaciones a que se refiere la fracción XI de la cláusula trigésima tercera de los estatutos sociales.

El reporte del Comité de Auditoría deberá presentarse al Consejo de Administración y se acompañará del informe anual que el propio Consejo presentará a la asamblea de accionistas en los términos del artículo 172 de la Ley General de Sociedades Mercantiles.

Actualmente, el Comité de Auditoría se encuentra integrado por Ulrich Fiehn Buckenhofer, Juan B. Maldonado Quiroga y Fernando Olvera Escalona. El Sr. Olvera es presidente de dicho comité. La Compañía considera que los tres miembros del Comité de Auditoría son “expertos financieros” en los términos del Anexo “N” de las Disposiciones Generales.

### **Comité de Evaluación y Compensaciones**

Este comité tiene las siguientes funciones: (i)–evaluar y someter al Consejo de Administración los lineamientos para que la Sociedad cuente con políticas de compensaciones y de recursos humanos adecuadas, (ii) proponer al Consejo los criterios para la selección del Director General y los principales funcionarios de la Sociedad, (iii) hacer recomendaciones al Consejo de Administración sobre los criterios para la evaluación del Director General y funcionarios de alto nivel de la Sociedad, (vi) revisar periódicamente los esquemas de compensación de ejecutivos y hacer recomendaciones acerca de la estructura y monto de las remuneraciones de los principales ejecutivos de la Sociedad, (v) revisar que las condiciones de contratación de ejecutivos de alto nivel y que los pagos por separación de la Sociedad se apeguen a los lineamientos del Consejo, (vi) informar periódicamente al Consejo de Administración sobre sus actividades y (vii) desempeñar cualquier otra función que le sea encomendada por el Consejo de Administración

Actualmente, el Comité de Evaluación y Compensaciones se encuentra integrado por los consejeros Luis Arizpe Jiménez, Alfonso J. Barragán Treviño, Manuel Barragán Morales, Eduardo Elizondo Barragán, Ernesto López de Nigris y Marcela Villareal Fernández.

### **Comité de Planeación y Finanzas**

Comité de Planeación y Finanzas tiene las siguientes funciones (i) evaluar y, en su caso, sugerir las políticas de inversión de la Sociedad propuestas por la Dirección General, para posteriormente someterlas a la aprobación del Consejo, (ii) evaluar y, en su caso, sugerir las políticas de financiamiento (capital o deuda) de la Sociedad y sus subsidiarias, propuestas por la Dirección General, para posteriormente someterlas a la aprobación del Consejo, (iii) evaluar y, en su caso, sugerir las políticas de dividendos de la Sociedad, (iv) evaluar y, en su caso, sugerir los lineamientos generales para la determinación de la planeación estratégica de la Sociedad, (v) opinar sobre las premisas del presupuesto anual y proponerlas al Consejo para su aprobación, (vi) dar seguimiento a la aplicación del presupuesto y del plan estratégico, (vii) identificar los factores de riesgo a los que está sujeta la Sociedad y evaluar las políticas para su administración, (viii) analizar y proponer al Consejo para su autorización las propuestas relativas a los siguientes asuntos: (a) reformas o adiciones a los estatutos sociales; (b) emisión, colocación o amortización de acciones de la Sociedad; (c) fusiones y otras combinaciones de negocios que involucren a la sociedad o sus subsidiarias; (d) inversiones de Arca o sus subsidiarias, que excedan de los límites de autorización del Director General, (ix) cualquier otro asunto que le sea encomendado por el Consejo de Administración.

Actualmente, el Comité de Planeación y Finanzas se encuentra integrado por los consejeros Guillermo Aveláis Fernández, Emilio Arizpe y de la Maza, Joaquín Arizpe y de la Maza, Fernando Barragán Villarreal, Miguel Antonio Fernández Iturriza, Rafael Garza-Castillón Vallina, Roberto Garza Velázquez, Luis Lauro González Barragán, José Otaduy Aranzadi y Jorge H. Santos Reyna.

## **V. Mercado Accionario**

### **A. Estructura Accionaria**

Las acciones representativas del capital social de la Compañía conforman una sola serie de acciones, las cuales son ordinarias, nominativas y sin expresión de valor nominal. Las 806,019,659 acciones totalmente suscritas y pagadas representativas del capital social de Arca se encuentran inscritas en la Sección de Valores del RNV. Dichas acciones comenzaron a cotizar en la BMV en diciembre de 2001.

La Compañía no cuenta con otros valores inscritos en el RNV.

**B. Comportamiento de la acción en el Mercado de Valores**

La siguiente tabla muestra, para los períodos indicados, los precios de cotización máximos, mínimos y de cierre, en pesos nominales y el volumen de operaciones diario promedio de las acciones de Arca en la BMV


Comportamiento de la acción de Arca del 13 de diciembre de 2001 al 26 de junio de 2003:

MES	MAXIMO	MINIMO	CIERRE	VOLUMEN
<b>2001</b>				
Diciembre (del 13/12 al 31/12)*	24.00	22.00	23.09	1,342,000
<b>2002</b>				
31 de Marzo	23.30	21.60	22.60	10,659,200
30 de Junio	22.60	19.85	20.73	6,308,200
30 de Septiembre	22.00	17.00	18.87	7,473,600
31 de Diciembre	20.49	14.75	20.00	4,554,100
<b>2003</b>				
Enero	20.39	14.30	14.81	5,687,400
Febrero	16.50	14.81	16.28	1,258,600
Marzo	16.66	16.00	16.45	607,900
Abril	17.10	16.10	16.60	1,812,400
Mayo	17.50	16.50	16.60	1,213,900
Junio**	17.00	16.20	16.85	3,735,400

(\*) Excluye el volumen del intercambio con acciones de Argos

(\*\*) Toma en cuenta la información al cierre del 26 de junio de 2003

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, el 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.



---

Ing. Francisco Garza Egloff  
Director General



---

Dr. Adrián Wong Boren  
Director de Finanzas



---

Lic. Arturo Gutiérrez Hernández  
Director Jurídico

El suscrito manifiesta, bajo protesta de decir verdad, que los estados financieros que contiene el presente Reporte Anual, fueron dictaminados de acuerdo a las normas de auditoría generalmente aceptadas. Asimismo, manifiesta que, dentro del alcance del trabajo realizado, 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. José Antonio Quesada Palacios  
PricewaterhouseCoopers, S.C.  
Auditores Externos

## **VII. ANEXOS**

Estados financieros dictaminados e informe del Comisario

## DICTAMEN DE LOS AUDITORES INDEPENDIENTES

PricewaterhouseCoopers, S.C.  
Condominio Losoles D-21  
Av. Lázaro Cárdenas Poniente 2400  
66270 Garza García, N. L.  
Teléfono (81) 8152 2000  
Fax (81) 8363 3483

A los Accionistas de  
Embotelladoras Arca, S. A. de C. V.

Monterrey, México, 7 de marzo de 2003

Hemos examinado los estados consolidados de situación financiera de Embotelladoras Arca, S. A. de C. V. y subsidiarias, al 31 de diciembre de 2002 y 2001, y los estados consolidados de resultados, de cambios en la inversión de los accionistas y de cambios en la situación financiera que les son relativos por los años que terminaron en esas fechas. Dichos estados financieros han sido preparados de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados en México y son responsabilidad de la Administración de la compañía. Nuestra responsabilidad consiste en expresar una opinión sobre los mismos con base en nuestras auditorías.

Nuestros exámenes fueron realizados de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas en México, las cuales requieren que la auditoría sea planeada y realizada de tal manera que permita obtener una seguridad razonable de que los estados financieros no contienen errores importantes. 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.

El Consejo de Administración aprobó con fecha de 25 de febrero de 2003, un plan de racionalización de plantas y centros de distribución, un plan de ahorros en compras centralizadas y un plan de reorganización corporativa y operativa, los cuales son parte de un ejercicio de optimización y eficientización, el cual se describe en la Nota 18 a estos estados financieros consolidados.

En nuestra opinión, los estados financieros consolidados antes mencionados presentan razonablemente, en todos los aspectos importantes, la situación financiera consolidada de Embotelladoras Arca, S. A. de C. V. y subsidiarias al 31 de diciembre de 2002 y 2001, y los resultados consolidados de sus operaciones, los cambios en la inversión de los accionistas y los cambios en su situación financiera por los años que terminaron en esas fechas, de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados en México.

PricewaterhouseCoopers



C.P. José Antonio Quesada P.



EMBOTELLADORAS ARCA, S. A. DE C. V. Y SUBSIDIARIAS

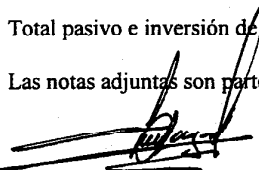
BALANCE GENERAL CONSOLIDADO

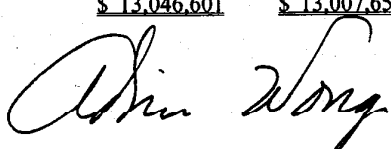
(Notas 1, 2 y 3)

(cifras en miles de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2002)

	<u>31 de diciembre de</u>	
	<u>2002</u>	<u>2001</u>
<u>Activo</u>		
Activo circulante:		
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 1,382,375	\$ 1,027,148
Clientes (menos estimación para cuentas de cobro dudoso de \$36,996 en 2002 y \$34,177 en 2001)	372,536	369,124
Otras cuentas por cobrar	325,288	163,685
Inventarios (Nota 4)	1,139,094	1,216,481
Pagos anticipados	<u>40,307</u>	<u>11,691</u>
Total activo circulante	3,259,600	2,788,129
Inversión en acciones (Nota 5)	81,592	75,310
Inmuebles, maquinaria y equipo, neto (Nota 6)	7,556,546	7,865,981
Crédito mercantil, neto (Nota 7)	2,087,716	2,211,336
Otros activos	<u>61,147</u>	<u>66,901</u>
Total activo	<u>\$ 13,046,601</u>	<u>\$ 13,007,657</u>
<u>Pasivo e Inversión de los Accionistas</u>		
Pasivo circulante:		
Proveedores	\$ 410,525	\$ 383,152
Préstamos bancarios (Nota 8)	-	15,855
Porción circulante del pasivo a largo plazo (Nota 8)	197,005	149,159
Otras cuentas y gastos acumulados por pagar	358,447	311,035
Participación de los trabajadores en las utilidades por pagar (Nota 13)	243,578	321,847
Impuesto sobre la renta por pagar (Nota 13)	<u>81,606</u>	<u>301,552</u>
Total pasivo circulante	1,291,161	1,482,600
Préstamos bancarios (Nota 8)	1,837,339	2,047,890
Obligaciones laborales (Nota 9)	171,447	187,124
Impuesto sobre la renta diferido (Nota 13)	1,319,773	1,440,812
Otros pasivos a largo plazo	<u>-</u>	<u>11,994</u>
Total pasivo	<u>4,619,720</u>	<u>5,170,420</u>
Contingencias (Nota 10)		
Evento posterior (Nota 18)		
Inversión de los accionistas (Nota 11):		
Capital social contribuido	3,850,753	3,850,753
Prima en venta de acciones	537,974	570,748
Utilidades acumuladas	5,752,551	5,098,661
Efecto por conversión de subsidiaria extranjera	4,420	2,985
Reducción de capital por obligaciones laborales	(4,317)	(26,706)
Insuficiencia en la actualización de capital	<u>(1,714,703)</u>	<u>(1,669,001)</u>
Total interés mayoritario	8,426,678	7,827,440
Interés minoritario	<u>203</u>	<u>9,797</u>
Total inversión de los accionistas	<u>8,426,881</u>	<u>7,837,237</u>
Total pasivo e inversión de los accionistas	<u>\$ 13,046,601</u>	<u>\$ 13,007,657</u>

Las notas adjuntas son parte integrante de estos estados financieros consolidados.

  
Ing. Francisco Garza E.  
Director General

  
Dr. Adrián Wong B.  
Director de Administración y Finanzas

EMBOTELLADORAS ARCA, S. A. DE C. V. Y SUBSIDIARIAS

ESTADO CONSOLIDADO DE RESULTADOS

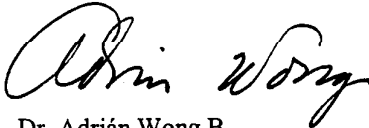
(Notas 1, 2 y 3)

(cifras en miles de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2002)

	<u>31 de diciembre de</u>	
	<u>2002</u>	<u>2001</u>
Ventas netas	\$13,151,014	\$ 7,332,690
Costo de ventas	<u>(5,998,751)</u>	<u>(3,104,014)</u>
Utilidad bruta	<u>7,152,263</u>	<u>4,228,676</u>
Gastos de administración	(1,298,089)	(727,814)
Gastos de venta	<u>(3,541,626)</u>	<u>(2,045,404)</u>
	<u>(4,839,715)</u>	<u>(2,773,218)</u>
Utilidad de operación	<u>2,312,548</u>	<u>1,455,458</u>
Resultado integral de financiamiento:		
(Gastos) productos financieros, neto	(114,690)	50,650
Pérdida cambiaria, neto	(115,777)	(19,665)
Resultado por posición monetaria	<u>89,163</u>	<u>(12,096)</u>
	<u>(141,304)</u>	<u>18,889</u>
	2,171,244	1,474,347
Otros gastos, neto (Nota 12)	<u>(42,450)</u>	<u>(107,203)</u>
Utilidad antes de provisiones para impuesto sobre la renta y participación de los trabajadores en la utilidad	<u>2,128,794</u>	<u>1,367,144</u>
Provisiones para (Nota 13):		
Impuesto sobre la renta	(676,856)	(542,348)
Participación de los trabajadores en la utilidad	<u>(247,986)</u>	<u>(176,289)</u>
	<u>(924,842)</u>	<u>(718,637)</u>
Utilidad antes de participación en los resultados de asociadas	1,203,952	648,507
Participación en los resultados de asociadas	<u>2,752</u>	<u>5,452</u>
Utilidad antes de partida extraordinaria e interés minoritario	1,206,704	653,959
Partida extraordinaria (Nota 2)	-	(18,913)
Interés minoritario	<u>(27)</u>	<u>(82)</u>
Utilidad neta	<u>\$ 1,206,677</u>	<u>\$ 634,964</u>
Utilidad neta por acción	<u>\$ 1.50</u>	<u>\$ 1.22</u>
Promedio de acciones en circulación	<u>806,020</u>	<u>518,665</u>

Las notas adjuntas son parte integrante de estos estados financieros consolidados.

  
Ing. Francisco Garza E.  
Director General

  
Dr. Adrián Wong B.  
Director de Administración y Finanzas

**EMBOTELLADORAS ARCA, S. A. DE C. V. Y SUBSIDIARIAS**  
**ESTADO CONSOLIDADO DE CAMBIOS EN LA INVERSIÓN DE LOS ACCIONISTAS**  
 (Notas 1, 2 y 3)

(cifras en miles de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2002)

	Capital social	Prima en venta de acciones	Utilidades acumuladas	Efecto por conversión de subsidiaria extranjera	Reducción por obligaciones laborales	Insuficiencia en la actualización de capital	Total interés mayoritario	Interés minoritario	Total inversión de los accionistas
Saldos al 31 de diciembre 2000	\$ 1,383,688	\$ 4,984,629	\$ 3,913	(\$ 2,036)	\$ 1,991,516	\$ 4,378,678	\$ 4,378,678	\$ 4,378,678	\$ 4,378,678
<b>Cambios en 2001:</b>									
Dividendos decretados			(1,180,923)				(1,180,923)		(1,180,923)
Incremento en la inversión de los accionistas derivado de la fusión con Empresas El Carmen, S. A. de C. V. y Promotora Empresarial Arma, S. A. de C. V. (Nota 2)	217,208	\$ 348,980	659,991		(4,926)	279,763	1,501,016		1,501,016
Incremento en la inversión de los accionistas derivado de la oferta pública y suscripción recíproca de las acciones de Embotelladoras Argos, S. A. (Nota 2)	2,249,857	3,350,243					5,600,100	\$ 9,715	5,609,815
Cancelación del crédito mercantil derivado de la oferta pública y suscripción recíproca de las acciones de Embotelladoras Argos, S. A.		(3,128,475)					(3,128,475)	82	(3,128,475)
Interés minoritario			634,964	(928)	(19,744)	42,752	657,044		657,044
Utilidad integral		570,748	5,098,661	2,985	(26,706)	(1,669,001)	7,827,440	9,797	7,837,237
Saldos al 31 de diciembre de 2001	3,850,753						(543,305)		(543,305)
<b>Cambios en 2002:</b>									
Dividendos decretados			(543,305)						
Cancelación del crédito mercantil derivado de la adquisición de acciones de Embotelladoras Argos, S. A.		(8,730)					(8,730)		(8,730)
Reducción del interés minoritario por la adquisición de acciones de Embotelladoras Argos, S. A.								(9,621)	(9,621)
Adquisición de acciones propias			(9,482)				(9,482)		(9,482)
Impuesto definitivo sobre acciones propias recompradas		(24,044)					(24,044)	27	(24,044)
Interés minoritario			1,206,677	1,435	22,382	(45,702)	1,184,795		1,184,799
Utilidad integral		\$ 537,974	\$ 5,752,551	\$ 4,420	(\$ 4,317)	(\$ 1,714,703)	\$ 8,426,675	\$ 203	\$ 8,426,881
Saldos al 31 de diciembre de 2002 (Nota 11)	\$ 3,850,753	\$ 537,974	\$ 5,752,551	\$ 4,420	(\$ 4,317)	(\$ 1,714,703)	\$ 8,426,675	\$ 203	\$ 8,426,881

Las notas adjuntas son parte integrante de estos estados financieros consolidados.

*Adrián Wong B.*  
 Dr. Adrián Wong B.  
 Director de Administración y Finanzas

*Francisco Carrizosa*  
 Ing. Francisco Carrizosa  
 Director General

**EMBOTELLADORAS ARCA, S. A. DE C. V. Y SUBSIDIARIAS**

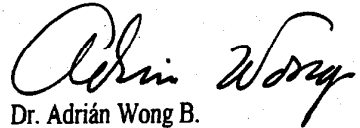
**ESTADO CONSOLIDADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA**

(cifras en miles de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2002)

	<u>31 de diciembre de</u>	
	<u>2002</u>	<u>2001</u>
<u>Operación:</u>		
Utilidad neta consolidada antes de partida extraordinaria e interés minoritario	\$ 1,206,704	\$ 653,959
Operaciones que no afectaron recursos:		
Estimación para cuentas de cobro dudoso	12,555	12,201
Depreciación	645,730	405,012
Estimación para el retiro de activos fijos	153,884	-
Obligaciones laborales	6,018	47,896
Participación en el resultado de subsidiarias	(2,752)	(5,452)
Amortización del crédito mercantil	123,620	13,465
Impuesto sobre la renta diferido	(121,039)	(51,279)
Cambios en capital de trabajo:		
Clientes y otras cuentas por cobrar	(177,570)	(20,269)
Inventarios	28,155	(80,981)
Pagos anticipados y otros activos	(22,168)	14,914
Proveedores	27,373	(62,735)
Otras cuentas y gastos acumulados por pagar	<u>(262,797)</u>	<u>(154,729)</u>
Recursos generados por la operación antes de partida extraordinaria	1,617,713	772,002
Partida extraordinaria	-	(18,913)
Recursos generados por actividades de operación	<u>1,617,713</u>	<u>753,089</u>
<u>Financiamiento:</u>		
Préstamos bancarios	(178,560)	1,762,971
Dividendos decretados	(543,305)	(1,180,923)
Adquisición de acciones propias	<u>(9,482)</u>	-
Recursos (utilizados en) generados por actividades de financiamiento	<u>(731,347)</u>	<u>582,048</u>
<u>Inversión:</u>		
Activos netos derivados de la fusión con Empresas El Carmen, S. A. de C. V. y Promotora Empresarial Arma, S. A. de C. V.	-	(1,501,016)
Activos netos derivados de la oferta pública y suscripción recíproca de las acciones de Embotelladoras Argos, S. A.	(8,730)	(3,099,715)
Crédito mercantil	-	(1,005,781)
Emisión de acciones derivado de la fusión con Empresas El Carmen, S. A. de C. V. y Promotora Empresarial Arma, S. A. de C. V.	-	1,501,016
Emisión de acciones neto de la cancelación del crédito mercantil derivado de la oferta pública y suscripción recíproca de las acciones de Embotelladoras Argos, S. A.	-	2,471,625
Inmuebles, maquinaria y equipo, neto	(490,179)	204,043
Inversión en acciones de compañías asociadas	-	344,648
Reducción del interés minoritario por la adquisición de acciones de Embotelladoras Argos, S. A.	(9,621)	-
Impuesto definitivo sobre acciones propias recompradas	(24,044)	-
Efecto por conversión de subsidiaria extranjera	<u>1,435</u>	<u>(928)</u>
Recursos utilizados en actividades de inversión	<u>(531,139)</u>	<u>(1,086,108)</u>
Aumento en efectivo y equivalentes de efectivo	355,227	249,029
Efectivo y equivalentes de efectivo al inicio del año	<u>1,027,148</u>	<u>778,119</u>
Efectivo y equivalentes de efectivo al fin del año	<u>\$ 1,382,375</u>	<u>\$ 1,027,148</u>

Las notas adjuntas son parte integrante de estos estados financieros consolidados.

  
Ing. Francisco Garza E.  
Director General

  
Dr. Adrián Wong B.  
Director de Administración y Finanzas

## EMBOTELLADORAS ARCA, S. A. DE C. V. Y SUBSIDIARIAS

### NOTAS SOBRE LOS ESTADOS FINANCIEROS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2002 Y 2001

(cifras en miles de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2002, excepto las correspondientes al número de acciones y divisas extranjeras)

#### NOTA 1 - ORGANIZACIÓN Y NATURALEZA DEL NEGOCIO

Proyección Corporativa, S. A. de C. V. (Procor) fue constituida el 24 de septiembre de 1980, de acuerdo con las leyes de la República Mexicana. En asamblea de accionistas celebrada el 24 de agosto de 2001, se cambia el nombre de Procor a Embotelladoras Arca, S. A. de C. V. (Arca). Arca y Arca y subsidiarias, se refieren en lo sucesivo como "Arca".

De acuerdo con los contratos de embotellador celebrados con The Coca Cola Company (TCCC) Arca posee el derecho exclusivo a producir, distribuir y vender Coca Cola y otros productos Coca-Cola en los territorios donde opera en la región norte de México. Adicionalmente, Arca produce, distribuye y vende productos de marcas propias y de terceros, tales como refrescos y agua embotellada carbonatada y no carbonatada.

#### NOTA 2 - ADQUISICIONES

El 9 de agosto de 2001, Arca firmó un contrato de compra-venta de acciones con The Inmex Corporation (Inmex), una subsidiaria de TCCC, a través del cual se adquirió el 12% de las acciones de Empresas El Carmen, S. A. de C. V. (Arma), por un monto de US\$43 millones. De acuerdo con los contratos de embotellador con TCCC, Arma tiene el derecho exclusivo de producir, distribuir y vender Coca-Cola y otros productos Coca-Cola en ciertos territorios del norte de México.

En la misma fecha, Arca celebró un contrato de compra-venta de acciones con Inmex, a través del cual Inmex acordó vender a Arca, sujeto al cumplimiento de ciertas condiciones, el 20.76% de las acciones en circulación de Embotelladoras Argos, S. A. (Argos), por un monto de US\$151 millones. Dichas condiciones incluían entre otras, la aprobación de la oferta pública de compra de acciones de Argos y suscripción recíproca de acciones de Arca por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV). De acuerdo con los contratos de embotellador con TCCC, Argos tiene el derecho exclusivo de producir, distribuir y vender Coca-Cola y otros productos Coca-Cola en ciertos territorios del norte de México.

La compra de las acciones de Arma y Argos a Inmex fue cubierta con efectivo y recursos provenientes de un préstamo sindicado con vencimiento en 2004, cuyo monto ascendió a US\$180 millones (véase Nota 8).

Ambas adquisiciones de acciones a Inmex fueron registradas utilizando el método de compra. El exceso del costo de las acciones sobre el valor en libros de los activos adquiridos y los pasivos asumidos por la adquisición de acciones de Arma y Argos resultó en el reconocimiento de créditos mercantiles por \$184,497 y \$828,917, respectivamente.

El 24 de agosto de 2001, los accionistas de Arca, Arma y Promotora Empresarial Arma, S. A. de C. V. (Premarsa), compañía afiliada de Arma, acordaron fusionar a estas sociedades. La fusión fue registrada como una compra al valor en libros de la fecha de la adquisición de las acciones. Como resultado de la fusión, Arma y Premarsa fueron fusionadas por Arca, quien subsistió como fusionante. El estado consolidado de resultados por el año terminado al 31 de diciembre de 2001, incluye los resultados de Arma y Premarsa a partir del 25 de agosto de 2001.

Como resultado de una oferta pública de compra de acciones de Argos y suscripción recíproca de acciones de Arca, la cual se consumó el 13 de diciembre de 2001, Arca adquirió el 78.92% de las acciones en circulación de Argos. Al 31 de diciembre de 2001, el 0.32% (0.05% al 31 de diciembre de 2002) remanente de las acciones de Argos no intercambiado estaba en poder del público inversionista. El intercambio de acciones fue registrado utilizando el método de compra, que generó un exceso del costo de adquisición de las acciones sobre el valor en libros de los activos netos (crédito mercantil), neto de la prima en venta de acciones resultante del intercambio de acciones. El estado consolidado de resultados por el año terminado al 31 de diciembre de 2001 incluye los resultados de Argos a partir del 1 de diciembre de dicho año.

Los costos de integración relativos a estas operaciones, que ascendieron a \$18,913, se muestran en el estado consolidado de resultados como una partida extraordinaria. Estos costos se refieren principalmente a honorarios pagados a consultores externos por servicios de asesoría financiera, legal y de valuación, así como costos de registro, entre otros.

### NOTA 3 – RESUMEN DE POLITICAS DE CONTABILIDAD SIGNIFICATIVAS

Las principales políticas contables seguidas por Arca y observadas en la elaboración de estos estados financieros consolidados, se resumen a continuación:

a. Bases de presentación

Los estados financieros consolidados han sido elaborados de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados en México, emitidos por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C. (IMCP).

b. Bases de consolidación

Los estados financieros consolidados incluyen los activos, pasivos y resultados de operación de todas las subsidiarias en las que Arca tiene interés mayoritario y control. Los saldos y transacciones intercompañías han sido eliminados en los estados financieros consolidados.

Al 31 de diciembre de 2002 y 2001 (excepto porque el porcentaje de inversión en las compañías provenientes de Argos era 99.68%), los porcentajes de inversión en subsidiarias, directa o indirectamente, fueron como sigue:

Compañías operadoras

Compañías provenientes de Procor (100%):

Bebidas Mundiales, S. A. de C. V.  
Compañía Topo Chico, S. A. de C. V.  
Embotelladora de Reynosa, S. A. de C. V.  
Embotelladora Internacional, S. A. de C. V.  
Embotelladora Tamaulipeca, S. A. de C. V.  
Sello Tapa, S. A. de C. V.  
Interex, Corp.

Compañías provenientes de Arma y Premarsa (100%):

Embotelladora El Carmen, S. A. de C. V.  
Embotelladoras del Norte de Coahuila, S. A. de C. V.  
Refrescos de Matehuala, S. A. de C. V.  
Embotelladora de Monclova, S. A. de C. V.  
Compañía Embotelladora de Sabinas, S. A. de C. V.  
Compañía Embotelladora del Pacífico, S. A. de C. V.  
Compañía Embotelladora de Baja California Sur, S. A. de C. V.  
Industrial de Plásticos Arma, S. A. de C. V.

Compañías provenientes de Argos (99.995%):

Embotelladora de la Frontera, S. A. de C. V.  
Compañía Embotelladora de Nueva Obregón, S. A. de C. V.  
Embotelladora de Chihuahua, S. A. de C. V.  
Compañía Embotelladora de Culiacán, S. A. de C. V.  
Embotelladora de Mexicali, S. A. de C. V.  
Embotelladora Pitic, S. A. de C. V.  
Productora de Hielo del Norte, S. A. de C. V.  
Promotora Industrial Juárez, S. A. de C. V.  
Distribuidoras de Bebidas Arca, S. A. de C. V.  
Refrigeradora de Parral, S. A. de C. V.

Compañías controladoras, inmobiliarias y de servicios

Compañías provenientes de Procor (100%):

Administradora Arca Este, S. A. de C. V.  
Publicidad Eficaz, S. A. de C. V.  
Arca Corporativo, S. A. de C. V. (antes Proveedora Omicrón, S. A. de C. V.)  
Inmobiliaria Barvi, S. A. de C. V. (1)

Compañías provenientes de Arma (100%):

Arrendamientos y Fomento Industrial del Pacífico, S. A.

Compañías provenientes de Argos (99.995%):

Embotelladoras Argos, S. A.  
Cuncalín, S. A. de C. V.  
Corporación Arca Oeste, S. A. de C. V.  
Impulsora Pajime, S. A. de C. V.  
Arrendadora de Chihuahua, S. A. de C. V.  
Inmuebles Triunfo del Norte, S. A. de C. V.  
Inmobiliaria Infer, S. A. de C. V.  
Sichisa, S. A. de C. V.  
Inmobiliaria So-Ga, S. A. de C. V.

(1) El 27 de noviembre de 2002, se aprobó la fusión de Corporativo Arma, S. A. de C. V (compañía de servicios proveniente de Arma), como fusionada, con Inmobiliaria Barvi, S. A. de C. V. como fusionante.



c. Uso de estimaciones

La elaboración de estados financieros, requiere que la Administración realice estimaciones y provisiones que afectan las cifras de activos y pasivos, y la revelación de activos y pasivos contingentes a la fecha de los estados financieros, así como las cifras de ingresos y gastos del periodo. Los resultados actuales pudieran diferir por la aplicación de esas estimaciones.

d. Reconocimiento de los efectos de la inflación

Los estados financieros consolidados que se acompañan han sido elaborados de acuerdo con el Boletín B-10, "Reconocimiento de los efectos de la inflación en la información financiera" y sus adecuaciones, emitido por el IMCP. El Boletín B-10 establece los lineamientos para el reconocimiento de los efectos de la inflación.

El Boletín B-10 requiere la actualización de todos los conceptos de los estados financieros a pesos de poder adquisitivo del balance general más reciente. Consecuentemente, los estados financieros consolidados, incluyendo los de ejercicios anteriores que se presentan para fines comparativos, se expresan en pesos constantes de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2002, como sigue:

- Los estados financieros de las compañías, tenedoras y subsidiarias, mexicanas han sido actualizados a pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2002 aplicando a los saldos finales en pesos constantes de cada periodo un factor de inflación derivado del Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC), publicado por el Banco de México.
- Los estados financieros de la subsidiaria extranjera han sido actualizados a pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2002, aplicando el INPC del país en el cual la subsidiaria opera a los saldos finales en moneda extranjera y posteriormente aplicar los tipos de cambio vigentes a la fecha de los estados financieros como se menciona en el inciso c.

Los factores derivados del INPC que fueron utilizados para actualizar los estados financieros son los siguientes:

	Inflación del <u>periodo</u>	Inflación acumulada al 31 de diciembre <u>de 2002</u>
2001	4.40%	10.35%
2002	5.70%	5.70%

Los siguientes conceptos resultan del reconocimiento de los efectos de la inflación en la información financiera:

i) Resultado integral de financiamiento

Representa el efecto de financiamiento en períodos de inflación y consiste de intereses cobrados y pagados (netos), ganancias y pérdidas cambiarias y la utilidad o pérdida por posición monetaria. El resultado por posición monetaria representa el efecto de la inflación, medido en términos del INPC, sobre el neto de los activos y pasivos monetarios al inicio de cada mes, expresados en moneda nacional. Si los pasivos monetarios exceden los activos monetarios, existe una utilidad por posición monetaria. En forma contraria, si los pasivos monetarios son menores que los activos monetarios, existe una pérdida por posición monetaria. El resultado monetario reconocido sobre la posición monetaria neta de la subsidiaria extranjera esta basado en la tasa de inflación del país respectivo, medido por el factor derivado de inflación, antes de su conversión a pesos mexicanos.

ii) Insuficiencia en la actualización de capital

Representa la diferencia entre el valor de reposición de activos no monetarios y el costo histórico de esos activos actualizados por inflación, medida en términos del INPC.

iii) Actualización del capital contable

El capital social, la prima en venta de acciones y las utilidades acumuladas incluyen los efectos de actualización, determinados mediante la aplicación de factores derivados del INPC, desde la fecha en que el capital fue contribuido y las utilidades fueron generadas, respectivamente. Dicha actualización refleja los montos necesarios para mantener las aportaciones y los resultados acumulados a pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2002.

iv) Estado de cambios en la situación financiera

El Boletín B-12, "Estado de cambios en la situación financiera" emitido por el IMCP, especifica la adecuada presentación del estado de cambios en la situación financiera cuando los estados financieros han sido expresados en pesos constantes de poder adquisitivo de la fecha del último balance general. El Boletín B-12 requiere se identifique el origen y aplicación de recursos a través de las diferencias entre los saldos iniciales y finales del balance general en pesos constantes, excluyendo los efectos de mantener activos no monetarios.

e. Conversión de cifras de la subsidiaria extranjera

Los estados financieros de la subsidiaria extranjera han sido actualizados para reconocer los efectos de inflación y convertidos a pesos constantes de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2002, como sigue:

- Los estados financieros son actualizados a moneda local del balance general más reciente, siguiendo los lineamientos establecidos en el Boletín B-10, aplicando los factores derivados del INPC del país de que se trate, los cuales reflejen los cambios en el poder adquisitivo de la moneda local en la cual la subsidiaria extranjera reporta sus operaciones.
- Después de que los estados financieros de la subsidiaria extranjera son actualizados a moneda local del balance general más reciente, todos los activos y pasivos son convertidos a pesos mexicanos aplicando el tipo de cambio vigente al cierre de cada período. Los ingresos y gastos son convertidos utilizando el tipo de cambio promedio de los periodos reportados.
- Los efectos de conversión de la subsidiaria extranjera son registrados como parte de la inversión de los accionistas.

f. Efectivo y equivalentes de efectivo

Arca considera que todas sus inversiones temporales de alta liquidez, con vencimientos originales de tres meses o menos, representan equivalentes de efectivo.

g. Inventarios y costo de ventas (Nota 4)

Los inventarios de materias primas, productos terminados y materiales y refacciones, se valúan a su costo promedio, el cual debido a la alta rotación se aproxima al menor de los valores entre su costo de reposición o su valor de mercado. El costo de ventas se muestra al costo estimado de reposición de las fechas en que se efectuaron las ventas.

El costo de ventas se compone de materias primas (principalmente azúcar, agua, concentrado y materiales de empaque), y ciertos gastos para la producción, tales como mano de obra, gastos y depreciación, atribuibles al proceso productivo.

Los envases y cajas de reparto son registrados al costo de adquisición y son actualizados a su costo de reposición.

Las mermas por rotura de envases y cajas de reparto se reconocen en resultados en el período en que ocurren. Adicionalmente, los envases y cajas de reparto que no son aceptables para su uso de acuerdo a estándares de antigüedad y/o condición establecidos por Arca, son retirados y cargados a los resultados conforme se identifican. La vida útil de los envases retornables de vidrio y plástico se estima en un promedio de cuatro y un año, respectivamente.

Los cargos a resultados por rotura y retiro de envases corresponderían aproximadamente a la amortización calculada sobre su costo de reposición, utilizando el método de línea recta con base en sus vidas útiles estimadas.

h. Inversión en acciones (Nota 5)

La inversión en acciones de compañías en las cuales el porcentaje de tenencia accionaria es mayor al 10% pero menor al 50% de las acciones con derecho a voto o donde Arca tiene influencia significativa, se valúan por el método de participación. Las inversiones en acciones donde la tenencia accionaria es menor al 10% de las acciones con derecho a voto se registran a su costo de adquisición y se actualizan mediante la aplicación de factores derivados del INPC.

i. Inmuebles, maquinaria, equipo y depreciación (Nota 6)

Los inmuebles, maquinaria y equipo y su correspondiente depreciación acumulada se expresan a su valor actualizado, aplicando al costo histórico factores derivados del INPC. Cuando los activos son vendidos o retirados, la inversión y depreciación acumuladas son canceladas de los registros contables y la utilidad o pérdida generada se registra en los resultados en el rubro "Otros gastos, neto".

La depreciación se calcula sobre el valor actualizado de los activos, utilizando el método de línea recta con base en las vidas útiles estimadas de los activos. Las tasas anuales aplicadas a los valores actualizados de los activos, son las siguientes:

Edificios	2%
Maquinaria y equipo	8%
Equipo de transporte	10%
Refrigeradores y equipo de venta	10%
Equipo de cómputo	25%
Mobiliario y equipo	10%

j. Crédito mercantil (Nota 7)

El crédito mercantil representa el exceso del costo del negocio adquirido sobre valor en libros de los activos adquiridos y los pasivos asumidos, y se amortiza en línea recta en un período de 20 años o menos. El crédito mercantil se expresa a su valor actualizado aplicando al monto histórico factores de inflación derivados del INPC. El monto registrado como crédito mercantil se evalúa periódicamente con relación al desarrollo operativo y los flujos descontados futuros del negocio.

k. Otros activos

Los otros activos representan servicios, bienes o derechos, que se amortizan durante el período en que se estima produzcan ingresos. Los otros activos se evalúan periódicamente con relación a la posibilidad de que continúen generando utilidades futuras. Los principales conceptos que se integran en este rubro corresponden a licencias de uso de software computacional, además de los activos intangibles por obligaciones laborales que se indican en la Nota 9. Véase inciso y. siguiente sobre nuevos pronunciamientos al respecto.

l. Activos de larga duración

La Administración de Arca evalúa los indicios de deterioro de los activos de larga duración, cuando cualquier evento o cambio en las circunstancias del negocio indica que el valor actual pudiera no ser recuperable. La recuperabilidad de los activos es medida comparando el valor actual de los activos con los flujos descontados futuros que se espera sean generados por esos activos. Si los activos son considerados en deterioro, el deterioro a ser reconocido en los resultados es medido por el monto en que el valor actual exceda al valor justo de los activos. El valor justo es determinado con base en valores disponibles de mercado o por valuaciones de expertos independientes. Los activos a ser retirados son registrados al menor entre el valor actual o valor justo, disminuido de su costo de venta. Véase inciso y. siguiente sobre nuevos pronunciamientos al respecto.

m. Obligaciones laborales (Nota 9)

De acuerdo con la Ley Federal del Trabajo (LFT), los trabajadores mexicanos tienen el derecho a obtener una prima de antigüedad después de 15 años de servicio, o hasta su liquidación, discapacidad o muerte. De acuerdo con el Boletín D-3, "Obligaciones Laborales", la obligación por beneficios proyectados determinada actuarialmente, se calcula utilizando salarios estimados a la fecha del desembolso. El personal que aún no cumple la antigüedad mencionada, es incluido en la determinación de la obligación, aplicando los ajustes por la probabilidad de que alcancen la antigüedad requerida.

El costo de los planes para el retiro de empleados y trabajadores (pensiones, primas de antigüedad y gastos médicos post retiro), formales e informales, se reconocen como costo en los años en que prestan sus servicios, de acuerdo con estudios actuariales elaborados por expertos independientes, utilizando el método de crédito unitario proyectado.

Arca ha establecido los siguientes planes:

	<u>Compañía antecesora</u>
Prima de antigüedad	Procor, Argos, Arma y Premarsa
Pensiones	Procor, Argos, Arma y Premarsa
Gastos médicos post retiro	Procor

Los demás pagos basados en antigüedad a que pueden tener derecho los trabajadores en caso de destitución o muerte, de acuerdo con la LFT, se registran en los resultados en el año en que se vuelven exigibles.

n. Instrumentos financieros (Nota 17)

Arca utiliza instrumentos financieros con el propósito de reducir su exposición a fluctuaciones adversas en los tipos de cambio de sus pasivos denominados en moneda extranjera.

Los instrumentos contratados con fines de cobertura se valúan utilizando el mismo criterio de los activos y pasivos cubiertos, y los cambios en su valor son registrados en los resultados del ejercicio. Los intereses se registran en el estado de resultados en el periodo en que se devengan.

o. Adquisición de acciones propias

Las acciones propias adquiridas se presentan como una disminución de las utilidades acumuladas, y se valúan a su costo de adquisición actualizado, aplicando factores derivados del INPC. Los dividendos recibidos se registran disminuyendo su costo actualizado.

Las acciones no recolocadas en el mercado dentro del año siguiente al de la fecha de su adquisición, serán reducidas del capital.

p. Reconocimiento de ingresos

Los ingresos son reconocidos cuando los productos son entregados y aceptados por el cliente, o cuando el riesgo y propiedad sobre los mismos son transferidos a ellos.

q. Gastos de venta y administración

Los gastos de venta consisten principalmente de gastos de publicidad y mercadeo, comisiones y beneficios al personal de ventas, rotura de envase en el proceso de distribución, depreciación y gastos de mantenimiento y combustible de camiones.

Los gastos de embarque y manejo de producto incluyen los costos de camiones utilizados en la entrega de los productos a clientes y se registran como gastos de venta. Los cargos a resultados por este concepto, ascendieron a \$421,303 y \$223,466 en 2002 y 2001, respectivamente.

Las comisiones a vendedores se registran como gastos de venta. Los cargos a resultados por este concepto, ascendieron a \$293,863 y \$167,369 en 2002 y 2001, respectivamente.

Los gastos de administración se integran principalmente por depreciación de oficinas administrativas, sueldos y beneficios al personal administrativo, honorarios profesionales y amortización de crédito mercantil.

r. Impuestos sobre la renta y al activo y participación de los trabajadores en la utilidad (Nota 13)

El impuesto sobre la renta y la participación de los trabajadores en la utilidad se registran por el método de activos y pasivos con enfoque integral, de acuerdo con las disposiciones del Boletín D-4 Revisado, "Tratamiento Contable del Impuesto sobre la Renta, del Impuesto al Activo y de la Participación de los Trabajadores en la Utilidad"; de acuerdo con este método se reconoce un impuesto diferido para todas las diferencias temporales entre los valores contables y fiscales de los activos y pasivos.

s. Publicidad e incentivos de TCCC

Los gastos de publicidad se registran en resultados conforme se incurren. Por los años terminados al 31 de diciembre de 2002 y 2001, los gastos de publicidad ascendieron a \$324,202 y \$105,509, respectivamente.

Las campañas publicitarias regionales deben ser de las aprobadas por The Coca Cola Export Corporation, sucursal en México (CCM). CCM generalmente reembolsa como incentivo hasta un 50% del costo de esas campañas publicitarias de Coca-Cola y otros productos Coca-Cola. Los recursos recibidos como incentivos publicitarios son registrados como una reducción de los gastos de venta.

t. Incentivos comerciales

Ocasionalmente, Arca otorga descuentos sobre venta a sus clientes con relación al lanzamiento de nuevos productos o promociones de fin de semana. Adicionalmente, los descuentos sobre ventas se otorgan para incrementar el número de clientes. Estos incentivos comerciales son registrados como una reducción a los ingresos.

u. Transacciones en moneda extranjera y diferencias cambiarias (Nota 14)

Las transacciones en moneda extranjera se registran al tipo de cambio vigente a la fecha de su operación. Los activos y pasivos en moneda extranjera se expresan en moneda nacional al tipo de cambio vigente a la fecha del balance general. Las diferencias cambiarias derivadas de las fluctuaciones en el tipo de cambio entre la fecha en que se concertaron las transacciones y la de su liquidación o valuación a la fecha del balance general, se reconocen en el resultado del ejercicio.

v. Utilidad neta por acción

La utilidad por acción se determina con base en el promedio ponderado de acciones en circulación durante el año. Por los años terminados el 31 de diciembre de 2002 y 2001, no existieron efectos de acciones potencialmente dilutivas. De acuerdo con el Boletín B-14 "Utilidad por acción", este concepto representa la utilidad neta correspondiente a cada acción del capital social de Arca.

w. Concentración de riesgos

Los instrumentos financieros que potencialmente someten a Arca a concentraciones significativas de riesgo de crédito, consisten principalmente de efectivo y equivalentes de efectivo, cuentas por cobrar a clientes y otras cuentas por cobrar.

Arca mantiene su efectivo y equivalentes de efectivo en diversas instituciones financieras importantes; principalmente en inversiones a corto plazo y mercado de dinero.

La concentración de riesgo de crédito con respecto a cuentas por cobrar a clientes es limitada debido al gran volumen de clientes distribuidos en el norte de México donde Arca opera. Arca mantiene estimaciones para cuentas de cobro dudoso con base en sus expectativas de cobro.

Por los años terminados el 31 de diciembre de 2002 y 2001, aproximadamente el 87% y 88%, respectivamente, de las ventas netas consistieron de productos vendidos de la marca Coca-Cola. Arca produce y vende estos productos a través de contratos de embotellador celebrados con TCCC. Las fechas de vencimiento de dichos contratos, son las siguientes:

- Cuatro contratos de embotellador que cubren los territorios anteriormente operados por Procor, tienen como fecha de vencimiento el 31 de diciembre del 2012.



- Seis contratos de embotellador que cubren los territorios anteriormente operados por Arma, tienen como fecha de vencimiento el 14 de enero del 2013.
- Un contrato de embotellador que cubre el territorio anteriormente operado por Argos, tiene como fecha de vencimiento el 30 de junio de 2008. Este contrato está sujeto a renovación por un período adicional de diez años.

Durante los 77 años de relación de negocios con TCCC, nunca se ha negado la recontractación o renovación de los contratos de embotellador. La Administración considera que TCCC continuará recontratando o renovando los contratos al momento de su vencimiento, pero no existe seguridad de que así sucederá. Si TCCC suspende la recontractación o renovación de alguno o algunos de los contratos de embotellador correspondientes a una parte importante del negocio; el negocio y los resultados de operación de Arca serían adversamente afectados.

Adicionalmente, de acuerdo con los referidos contratos, exclusivamente TCCC provee los concentrados utilizados en la elaboración de los productos vendidos de sus marcas y tiene el derecho a unilateralmente establecer los precios de dichas materias primas. Si TCCC incrementa significativamente los precios de sus concentrados, los resultados de operación de Arca serían adversamente afectados.

x. Utilidad integral

A partir del 1o. de enero de 2001, Arca adoptó las disposiciones del Boletín B-4 "Utilidad Integral". Dicho Boletín define la utilidad integral como la utilidad neta del período presentada en el estado de resultados más otros resultados del período reflejados en el capital contable, y requiere la revelación de los diferentes componentes que la integran.

La utilidad integral se compone como sigue:

	<u>31 de diciembre de</u>	
	<u>2002</u>	<u>2001</u>
Utilidad neta del año	\$ 1,206,677	\$ 634,964
Efecto por conversión de subsidiarias extranjeras	1,435	(928)
Reducción de capital por obligaciones laborales	22,389	(19,744)
Resultado por tenencia de activos no monetarios	<u>(45,702)</u>	<u>42,752</u>
Utilidad integral	<u>\$ 1,184,799</u>	<u>\$ 657,044</u>

y. Nuevos pronunciamientos

En noviembre de 2001, el IMCP emitió el Boletín C-9 “Pasivos, Provisiones, Activos y Pasivos Contingentes y Compromisos” que sustituye el Boletín C-9 “Pasivos” y el Boletín C-12 “Contingencias y Compromisos”. Este nuevo boletín establece lineamientos para la valuación, reconocimiento y presentación de pasivos, provisiones, activos y pasivos contingentes y compromisos. El Boletín incluye los lineamientos detallados para la aplicación y revelación de provisiones, el uso del valor presente, la consideración de eventos futuros para su estimación, el tratamiento contable de posibles reembolsos y cambios en la estimación del valor de las provisiones. Adicionalmente, el Boletín establece el tratamiento contable para la redención de obligaciones, cuando ocurre anticipadamente o cuando son sustituidas por una nueva emisión. Este Boletín entró en vigor el 1o. de enero de 2003. A la fecha de emisión de estos estados financieros consolidados, la Administración estima que los efectos por la aplicación de este nuevo Boletín no afectarán en forma importante estos estados financieros consolidados.

En diciembre de 2001, el IMCP emitió el Boletín C-8 “Activos Intangibles”. Este Boletín define activos intangibles como aquellos costos incurridos, derechos o privilegios adquiridos que generarán beneficios económicos futuros. Adicionalmente, provee lineamientos para el diferimiento de costos de investigación y desarrollo y ciertos gastos preoperativos, así como las reglas para la amortización de activos intangibles. Este Boletín entró en vigor el 1o. de enero de 2003. A la fecha de emisión de estos estados financieros consolidados, la Administración estima que los efectos por la aplicación de este nuevo Boletín no afectarían en forma importante estos estados financieros consolidados.

NOTA 4 - INVENTARIOS

Los inventarios se integran como sigue:

	<u>31 de diciembre de</u>	
	<u>2002</u>	<u>2001</u>
Materias primas	\$ 233,766	\$ 213,192
Productos terminados	156,753	142,731
Materiales y refacciones	150,175	185,778
Envases y cajas de reparto	566,713	644,111
Anticipos a proveedores y otros	<u>31,687</u>	<u>30,669</u>
	<u>\$ 1,139,094</u>	<u>\$ 1,216,481</u>

Las mermas por rotura y retiro de envase y cajas de reparto cargadas a resultados ascendieron a \$320,074 y \$223,541 en 2002 y 2001, respectivamente.

## NOTA 5 – INVERSION EN ACCIONES

La inversión en acciones se integra como sigue:

	<u>31 de diciembre de</u>	
	<u>2002</u>	<u>2001</u>
Industria Envasadora de Querétaro, S. A. de C. V. (1)	\$ 78,220	\$ 71,744
Promotora Mexicana de Embotelladoras, S. A. de C. V. (2)	3,366	3,548
Servicios Integrados para la Industria Refresquera, S. A. de C. V. (3)	6	4
Otros	-	14
	<u>\$ 81,592</u>	<u>\$ 75,310</u>

- (1) La tenencia de Arca en esta compañía es del 23.6%. Esta inversión se valúa por el método de participación.
- (2) La tenencia de Arca en esta compañía es del 20%. Esta inversión se valúa por el método de participación.
- (3) La tenencia de Arca en esta compañía es del 0.55%. Esta inversión se valúa a su costo histórico actualizado por la aplicación de factores derivados de INPC.

## NOTA 6 - INMUEBLES, MAQUINARIA Y EQUIPO

Los inmuebles, maquinaria y equipo se integran como sigue:

	<u>31 de diciembre de</u>	
	<u>2002</u>	<u>2001</u>
Terrenos	\$ 1,185,640	\$ 1,187,920
Edificios	2,404,521	2,321,926
Maquinaria y equipo	5,645,582	5,791,878
Equipo de transporte	2,541,524	2,491,839
Refrigeradores y equipo de venta	1,290,065	1,253,470
Equipo de cómputo	227,681	182,344
Mobiliario y equipo	215,625	207,908
Inversiones en proceso y otros	<u>233,922</u>	<u>262,223</u>
	13,744,560	13,699,508
Depreciación acumulada	<u>(6,188,014)</u>	<u>(5,833,527)</u>
	<u>\$ 7,556,546</u>	<u>\$ 7,865,981</u>

La depreciación cargada a resultados en 2002 y 2001, fue de \$645,730 y \$405,012, respectivamente.

Véase Nota 18 por los planes de Arca para la racionalización de sus plantas y centros de distribución.

NOTA 7 – CREDITO MERCANTIL

El crédito mercantil se integra como sigue:

	<u>31 de diciembre de</u>	
	<u>2002</u>	<u>2001</u>
Crédito mercantil	\$ 2,439,193	\$ 2,439,193
Amortización acumulada	<u>(351,477)</u>	<u>(227,857)</u>
	<u>\$ 2,087,716</u>	<u>\$ 2,211,336</u>

La amortización cargada a resultados en 2002 y 2001, fue de \$123,620 y \$13,465, respectivamente.

NOTA 8 – PRESTAMOS BANCARIOS A CORTO Y LARGO PLAZO

Los préstamos a corto y a largo plazo se resumen como sigue:

	<u>31 de diciembre de</u>	
	<u>2002</u>	<u>2001</u>
Crédito hipotecario		\$ 727
Préstamo sindicado	\$ 1,785,813	1,744,546
Préstamos quirografarios	190,795	441,353
Préstamos refaccionarios	42,864	13,585
Arrendamiento financiero	<u>14,872</u>	<u>12,693</u>
Total pasivo por préstamos bancarios	2,034,344	2,212,904
Pasivo a corto plazo		(15,855)
Porción circulante del pasivo a largo plazo	<u>(197,005)</u>	<u>(149,159)</u>
Pasivo a largo plazo	<u>\$ 1,837,339</u>	<u>\$ 2,047,890</u>

El préstamo sindicado está garantizado por las principales subsidiarias de Arca. De acuerdo con los términos del préstamo sindicado, se establece que Arca debe mantener ciertas razones y condiciones financieras. El préstamo sindicado también restringe a Arca realizar ciertas inversiones, pagos anticipados sobre préstamos, contratar nuevos préstamos, así como efectuar ventas importantes de activos.

En diciembre de 2001, Arca realizó pagos anticipados sobre préstamos celebrados por Argos, los cuales resultaron en el incumplimiento de uno de los términos establecidos. Arca obtuvo la dispensa por parte de los bancos remediando el incumplimiento. Durante el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2002 y hasta la fecha de este informe, Arca cumplía con los términos establecidos en el contrato de préstamo.

Otros contratos de préstamo celebrados por Argos requieren el cumplimiento de ciertas condiciones y razones financieras e incluyen restricciones sobre llevar a cabo transacciones importantes tales como: fusiones, escisiones, ventas de activos, entre otras.

Al 31 de diciembre de 2002, Arca contaba con líneas de crédito disponibles por \$703,000 y US\$18,229 (\$1,561,335 al 31 de diciembre de 2001). Arca no desembolsa ningún honorario sobre los montos no utilizados.

Las tasas efectivas de interés promedio por préstamos se muestran a continuación:

	<u>31 de diciembre de</u>	
	<u>2002</u>	<u>2001</u>
Pesos mexicanos	9.71%	12.57%
Dólares norteamericanos	4.34%	8.98%

Los vencimientos de los préstamos a largo plazo durante los siguientes años son como sigue:

	<u>31 de diciembre de</u>	
	<u>2002</u>	<u>2001</u>
2003		\$ 248,898
2004	\$ 1,827,140	1,788,801
2005	10,199	9,386
2006	-	805
	<u>\$ 1,837,339</u>	<u>\$ 2,047,890</u>

#### NOTA 9 – OBLIGACIONES LABORALES

Arca ha establecido varios planes por remuneraciones al retiro de personal (véase Nota 3). La valuación de las obligaciones por remuneraciones al retiro (pensiones, primas de antigüedad y gastos médicos post retiro), formales e informales, cubren a todos los empleados y trabajadores incluidos en los planes, y se basa principalmente en sus años de servicio, su edad actual y su remuneración estimada a la fecha de retiro.

Algunas de las subsidiarias de Arca realizan contribuciones voluntarias periódicas a los planes de pensiones, prima de antigüedad y gastos médicos post retiro, las cuales son generalmente deducibles para efectos fiscales. Al 31 de diciembre de 2002 y 2001, los fondos para pensiones, primas de antigüedad y gastos médicos post retiro estaban invertidos en bonos y acciones emitidas por el Gobierno Federal Mexicano.

La siguiente información muestra los cambios en las obligaciones laborales y su cobertura a través de fondos por los años terminados el 31 de diciembre de 2002 y 2001 relativos a los saldos que se muestran en el balance general consolidado.

	<u>Al 31 de diciembre de</u>	
	<u>2002</u>	<u>2001</u>
<u>Variación en la obligación por beneficios proyectados:</u>		
Obligación por beneficios proyectados al inicio del año (Procor)	\$ 553,816	\$ 342,228
Obligación por beneficios proyectados al inicio del año (Arma)	-	45,527
Obligación por beneficios proyectados al inicio del año (Argos)	-	114,700
Costo laboral	36,343	20,037
Costo financiero	27,182	17,664
Incremento por mejoras o servicios anteriores	831	17,358
Efecto de transferencia de personal	(19,661)	-
Beneficios pagados	(17,838)	(17,304)
Efecto de reducción de obligaciones	(3,698)	17,676
Pérdida por obligación por beneficios proyectados real	<u>(2,204)</u>	<u>(4,070)</u>
Obligación por beneficios proyectados al fin del año	<u>\$ 574,771</u>	<u>\$ 553,816</u>

Cambio en los activos del plan:

Activos del plan al inicio del año (Procor)	\$ 166,175	\$ 76,604
Activos del plan al inicio del año (Argos)	-	42,331
Efecto inflacionario sobre el saldo inicial	(8,691)	-
Rendimiento de los activos	11,368	9,658
Contribuciones de Arca	51,031	53,495
Beneficios pagados	<u>(17,838)</u>	<u>(15,913)</u>
Activos del plan al fin del año	<u>\$ 202,045</u>	<u>\$ 166,175</u>

Las pensiones, primas de antigüedad y gastos médicos post retiro son pagados cuando se vuelven exigibles.

El plan de servicios médicos post retiro de Procor fue establecido durante 2001. El registro del plan de beneficios médicos incluye supuestos relacionados con la tendencia de factores médicos, los cuales tienen un efecto importante en los saldos mencionados.

A continuación se resumen los principales datos financieros consolidados relativos a estas obligaciones y determinados con base en cálculos actuariales:

	<u>31 de diciembre de</u>	
	<u>2002</u>	<u>2001</u>
Obligación por beneficios proyectados	\$ 574,771	\$ 553,816
Pasivo de transición	(202,452)	(238,088)
Variaciones en supuestos y ajustes por experiencia	(31,110)	(22,047)
Activos del plan	<u>(202,045)</u>	<u>(166,175)</u>
Pasivo neto proyectado	<u>\$ 139,164</u>	<u>\$ 127,506</u>
Obligación por beneficios actuales	\$ 251,640	\$ 340,628
Activos del plan	<u>(202,045)</u>	<u>(166,175)</u>
Pasivo neto actual (1)	<u>\$ 93,156</u>	<u>\$ 174,453</u>
Pasivo mínimo adicional (1)	\$ 32,283	\$ 89,004
Activo intangible	<u>(27,966)</u>	<u>(57,342)</u>
Reducción de capital contable	<u>\$ 4,317</u>	<u>\$ 31,662</u>

(1) Estos conceptos corresponden a la suma de las cifras determinadas por cada una de las subsidiarias que cuentan con personal y por cada uno de los planes establecidos en éstas.

	<u>31 de diciembre de</u>	
	<u>2002</u>	<u>2001</u>
Vida laboral promedio remanente (en años):		
Pensiones	20	22
Prima de antigüedad	18	17
Gastos médicos post retiro	19	19

El costo neto del período se integra como sigue:

	<u>31 de diciembre de</u>	
	<u>2002</u>	<u>2001</u>
Costo laboral	\$ 36,343	\$ 20,132
Costo financiero	27,182	7,147
Rendimiento esperado de los activos	(11,062)	(5,576)
Amortización del pasivo de transición	16,429	13,700
Amortización de las variaciones en supuestos y ajustes por experiencia	<u>2,173</u>	<u>474</u>
	<u>\$ 71,065</u>	<u>\$ 35,877</u>

Los efectos de las obligaciones laborales al retiro fueron determinados con base en los planes originales de Procor, Arma, Premarsa y Argos (véase Nota 2).

El pasivo de transición y las variaciones en supuestos y ajustes por experiencia, se reconocen en resultados por el método de línea recta durante la vida laboral promedio remanente del personal que se espera reciba los beneficios.

Los siguientes supuestos actuariales fueron utilizados para determinar el valor presente de los beneficios acumulados por pensiones, primas de antigüedad y gastos médicos post retiro, en términos reales (excluyendo los efectos de inflación):

	<u>31 de diciembre de</u>	
	<u>2002</u>	<u>2001</u>
Tasa de descuento promedio	5%	5%
Tasa de rendimiento esperado de los activos	7%	6%
Tasa de incremento en sueldos y salarios	2%	2%

#### NOTA 10 – CONTINGENCIAS

##### a) Régimen de consolidación fiscal de Argos

Argos determina su impuesto sobre la renta y al activo en forma consolidada.

A partir de la adquisición de las acciones de Argos a Inmex y del intercambio de acciones de Arca por acciones de Argos, que se mencionan en la Nota 2, Argos se convirtió en subsidiaria de Arca, por lo que podría haber perdido el carácter de “compañía controladora” requerido para determinar resultados fiscales consolidados.

En diciembre de 2001, la Administración solicitó la aprobación de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) para transmitir a Arca el régimen de consolidación fiscal autorizado a Argos.

En diciembre de 2002, la SHCP autorizó la solicitud efectuada por la Administración. Derivado de lo anterior, no existen impuestos, ni multas, ni recargos a cargo de Argos por los dividendos distribuidos por sus subsidiarias y que no fueron gravados por impuestos, de acuerdo con el régimen de consolidación.



b) Contratos de embotellador

Los contratos de embotellador celebrados con TCCC establecen que Arca no debe embotellar ningún producto diferente a los de la marca Coca-Cola excepto por los expresamente autorizados en el contrato. Arca actualmente embotella y distribuye algunos productos de marcas propias y de terceros que no se contemplan en el contrato. Ocasionalmente, Arca ha mantenido conversaciones con representantes de TCCC sobre la producción y distribución de los productos que no están expresamente autorizados en los contratos de embotellador. A la fecha, TCCC no ha tomado ninguna acción de las establecidas en los contratos de embotellador, ni ha restringido o impedido la producción y distribución de estos productos. En el caso de que TCCC determinara tomar alguna acción, en los términos de los contratos de embotellador debe informarlo a Arca y otorgarle la oportunidad de reparar cualquier falla en el cumplimiento de los acuerdos establecidos en los mencionados contratos.

c) Comisión Federal de Competencia Económica

El 22 de febrero y 3 de marzo de 2000, Pepsi-Cola Mexicana, S. A. de C. V. y algunas otras compañías presentaron ante la Comisión Federal de Competencia Económica (CFC), ciertas denuncias en contra de TCCC y sus embotelladoras mexicanas, incluyendo a Arca, acusándolas de realizar prácticas monopólicas. El 28 de febrero de 2002, la CFC resolvió que las embotelladoras de Coca-Cola realizan ciertas prácticas comerciales que constituyen violaciones a la Ley Federal de Competencia Económica.

La resolución establece que Arca y las demás embotelladoras de TCCC deberán abstenerse de participar, instrumentar o concertar cualquier tipo de convenio, acuerdo, programa o estrategia comercial a través del cual se ejerza exclusividad en los establecimientos o expendios donde se ofrecen bebidas carbonatadas en envases cerrados de hasta 2 litros. Además, la resolución establece que los embotelladores de TCCC deberán abstenerse de participar, instrumentar o concertar cualquier tipo de convenio, acuerdo, programa o estrategia comercial a través del cual se otorguen descuentos, recompensas o promociones atados a compromisos de crecimiento en las ventas o a otros factores que induzcan a los establecimientos a abstenerse de vender productos que compitan con los productos Coca-Cola.

Arca y otras embotelladoras de TCCC individualmente interpusieron ante la CFC recursos de reconsideración con respecto a la resolución. En julio de 2002, la CFC confirmó su resolución, por lo cual Arca ha promovido amparos en contra de la resolución y de otros actos de la CFC.

## NOTA 11 – INVERSION DE LOS ACCIONISTAS

Al 31 de diciembre de 2002, la inversión de los accionistas se integraba como sigue:

	<u>Valor</u> <u>nominal</u>	<u>Actualización</u>	<u>Valor</u> <u>actualizado</u>
Capital social	\$ 50,000	\$ 3,800,753	\$ 3,850,753
Prima en venta de acciones	<u>516,556</u>	<u>21,418</u>	<u>537,974</u>
	<u>566,556</u>	<u>3,822,171</u>	<u>4,388,727</u>
Utilidades acumuladas	6,580,694	(828,143)	5,752,551
Efecto por conversión de subsidiaria extranjera	4,420	-	4,420
Reducción de capital por obligaciones laborales	(4,317)	-	(4,317)
Insuficiencia en la actualización del capital	<u>-</u>	<u>(1,714,703)</u>	<u>(1,714,703)</u>
	<u>6,580,797</u>	<u>(2,542,846)</u>	<u>4,037,951</u>
Total interés mayoritario	7,147,353	1,279,325	8,426,678
Interés minoritario	<u>203</u>	<u>-</u>	<u>203</u>
Total inversión de los accionistas	<u>\$ 7,147,556</u>	<u>\$ 1,279,325</u>	<u>\$ 8,426,881</u>

El capital social autorizado es variable con un mínimo fijo de \$46,360 y una porción variable que no deberá exceder a diez veces la porción fija. El capital social de Arca está representado por una Serie única de acciones comunes, sin valor nominal, emitidas en forma registrada, y sin restricciones sobre su tenencia. Las acciones del capital social tienen los mismos derechos y obligaciones.

Al 31 de diciembre de 2002, el capital social de Arca se integra como sigue:

	<u>Número de</u> <u>Acciones</u>
Capital social suscrito fijo	434,066,289
Capital social suscrito variable	371,953,370
Capital social autorizado no suscrito	<u>118,206,749</u>
	<u>924,226,408</u>

En asamblea de accionistas celebrada el 23 de abril de 2002, se aprobó que el monto máximo de recursos que podrá destinarse a la compra de acciones propias sea la cantidad de \$400,000. Durante el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2002 se adquirieron 477,700 acciones equivalentes a \$9,482. A la fecha de emisión de estos estados financieros consolidados, el valor de mercado de las acciones de Arca es de \$16.31.

Algunos accionistas constituyeron un fideicomiso con Banco Mercantil del Norte, S. A., Institución de Banca Múltiple y Grupo Financiero Banorte, como fiduciarios, depositando un total de 427,190,419 acciones del capital social, representando el 53% del capital social de Arca en circulación. Dicho fideicomiso está diseñado para permitir que las acciones mantenidas en fideicomiso voten como uno solo durante las asambleas de accionistas. El fideicomiso tiene una duración de 30 años. De acuerdo al contrato de fideicomiso, las acciones fideicomitidas votarán a través del fiduciario de acuerdo a las instrucciones de un comité técnico aprobado por los fideicomitentes o con base en instrucciones de los propios fideicomitentes. Con el propósito de la entrega de instrucciones de voto al fiduciario, el comité técnico estará sujeto a las siguientes reglas y procedimientos:

- Cualquier instrucción de voto con respecto a ciertas decisiones importantes deberá ser aprobado por el voto favorable de los fideicomitentes en por lo menos el 85% de las acciones mantenidas en fideicomiso, incluyendo cualquier cambio en los estatutos sociales de Arca, incrementos en el capital social, distribución de dividendos por montos distintos al 30% de las utilidades netas del año anterior, cualquier fusión o consolidación, cualquier nombramiento de presidente o vicepresidente del consejo de administración, la disolución o extinción de Arca, la emisión de acciones preferentes, el monto por el cual Arca pueda comprar acciones propias, la adquisición de compañías cuyo negocio principal sea diferente al de las subsidiarias de Arca si el valor excede al 20% del capital contable de Arca, los honorarios a consejeros y el auditor, el nombramiento de un nuevo auditor y cualquier otro asunto sujeto a voto en asambleas extraordinarias de accionistas; y
- Cualquier instrucción de voto con respecto a otros asuntos deberá ser aprobada por el voto favorable de los fideicomitentes en por lo menos el 65% de las acciones mantenidas en el fideicomiso.

Cualquier fideicomitente puede, en cualquier momento, retirar sus acciones del fideicomiso. En el caso en que un fideicomitente retire sus acciones del fideicomiso, los fideicomitentes restantes (sujetos a ciertos derechos establecidos anticipadamente) podrán transferir nuevas acciones al fideicomiso hasta por el número de las acciones retiradas sobre una base prorrateada.

Los fideicomisarios pueden ceder sus derechos, sujeto al derecho de preferencia de los demás fideicomisarios.

El fideicomiso podrá darse por terminado anticipadamente, en cualquier momento, mediante acuerdo escrito de los fideicomitentes que representen al menos el 85% de las acciones mantenidas en el fideicomiso. El fideicomiso solo podrá ser modificado mediante acuerdo escrito firmado entre el fiduciario y todos los fideicomitentes.

Las acciones totalmente pagadas al momento en que se apruebe una distribución de dividendos por la asamblea de accionistas, tendrán derecho a dicho dividendo sobre bases prorrateadas. Las acciones parcialmente pagadas tendrán derecho a recibir dividendos en proporción a sus montos pagados.

En caso de distribución de dividendos sobre utilidades que no hayan sido previamente gravadas, causarán un impuesto equivalente al 51.52%, 49.25% y 47.06% si se pagan durante el ejercicio 2003, 2004 y 2005, respectivamente. El impuesto causado será a cargo de Arca y podrá acreditarse contra el impuesto del ejercicio o el de los dos ejercicios inmediatos siguientes. Los dividendos pagados no serán sujetos a retención alguna.

En caso de reducción del capital, a cualquier excedente de la inversión de los accionistas sobre los saldos de las cuentas de capital contribuido, se le dará el mismo tratamiento fiscal que el de dividendo, conforme a los procedimientos establecidos por la Ley del Impuesto sobre la Renta.

De acuerdo con la Ley General de Sociedades Mercantiles, la utilidad de una compañía por cada ejercicio fiscal (neta de las provisiones de impuestos, cualquier otra provisión legal y la amortización de pérdidas de ejercicios anteriores), está sujeta a la aprobación de su distribución por parte de los accionistas en la asamblea general ordinaria de accionistas, y deberán ser asignadas como sigue:

- Ley General de Sociedades Mercantiles, requiere que el 5% de la utilidad neta de cada año se transfiera a la reserva legal, hasta que dicha reserva sea equivalente al 20% del capital social actualizado de la compañía. Esta reserva no se considera disponible para la distribución de dividendos, pero podría ser utilizada para reducir pérdidas acumuladas o podría ser transferida al capital contribuido.
- Otras cantidades que se determinen por los accionistas deberán ser asignadas a otras reservas generales o especiales.
- El saldo remanente, si lo hubiera, estará disponible para la distribución de dividendos en efectivo a los accionistas.

## NOTA 12 – OTROS GASTOS, NETO

Otros gastos se integran como sigue:

	<u>31 de diciembre de</u>	
	<u>2002</u>	<u>2001</u>
Resultados por venta, bajas y estimaciones para el retiro de activos fijos (1)	(\$ 153,884)	(\$ 84,730)
Devolución de cuotas compensatorias de ejercicios anteriores (2)	66,882	-
Pérdida en venta de acciones (3)	-	(40,075)
Otros (4)	<u>44,552</u>	<u>17,602</u>
	<u>(\$ 42,450)</u>	<u>(\$ 107,203)</u>

- (1) Corresponde principalmente a estimaciones por el retiro de activos fijos que se considera se incluirán en el plan de racionalización de plantas que se menciona en la Nota 18. Adicionalmente se incluyen los resultados de activos fijos vendidos o dados de baja.
- (2) Cuotas compensatorias pagadas por la importación de alta fructuosa durante los ejercicios de 1999, 2000 y 2001.
- (3) Las inversiones en acciones fueron vendidas, como parte de los acuerdos del proceso de fusión e intercambio de acciones que se mencionan en la Nota 2.
- (4) Incluye diversos conceptos tales como: utilidad por venta de materiales y artículos promocionales, ingresos por arrendamientos, dividendos recibidos de compañías asociadas y otros.

## NOTA 13 – IMPUESTOS SOBRE LA RENTA (ISR) Y AL ACTIVO (IA) Y PARTICIPACION DE LOS TRABAJADORES EN LAS UTILIDADES (PTU)

A partir de 1999, las “compañías controladoras”, como las define la Ley del Impuesto sobre la Renta (LISR), pueden consolidar para efectos de ISR los resultados de sus subsidiarias hasta en un 60% de la inversión mantenida en dichas subsidiarias.

Durante el ejercicio de 2002 Arca y sus subsidiarias, consolidan sus resultados para efectos del ISR e IA, excepto por las compañías provenientes de Argos quienes hasta el 31 de diciembre de 2002 realizan una consolidación fiscal independiente a la de Arca (véase Nota 10).

El cargo a resultados por concepto de ISR y PTU fue como sigue:

	<u>31 de diciembre de</u>	
	<u>2002</u>	<u>2001</u>
Causados:		
ISR	\$ 797,895	\$ 593,627
PTU	<u>247,986</u>	<u>176,289</u>
	1,045,881	769,916
ISR diferido	<u>(121,039)</u>	<u>(51,279)</u>
	<u>\$ 924,842</u>	<u>\$ 718,637</u>

La conciliación entre las tasas legal y efectiva del ISR se muestra a continuación:

	<u>31 de diciembre de</u>	
	<u>2002</u>	<u>2001</u>
Utilidad antes de ISR y PTU	<u>\$2,128,794</u>	<u>\$ 1,367,144</u>
ISR a la tasa legal (35%)	\$ 745,078	\$ 478,500
Más (menos) efecto de ISR sobre:		
Costo de ventas y compras	71,496	12,412
Depreciaciones, amortizaciones y bajas de activos	36,568	27,886
Resultado integral de financiamiento	(60,699)	44,764
Impuesto sobre la renta por efectos de consolidación	(27,912)	-
Impuesto al activo	16,418	-
Reservas y otros	<u>16,946</u>	<u>30,065</u>
ISR causado y cargado en resultados	<u>\$ 797,895</u>	<u>\$ 593,627</u>
Tasa efectiva	<u>37%</u>	<u>43%</u>

Las principales diferencias temporales sobre las que se reconoce ISR diferido se integran como sigue:

	<u>31 de diciembre de</u>	
	<u>2002</u>	<u>2001</u>
Inventarios	\$ 317,263	\$ 370,182
Inmuebles, maquinaria y equipo, neto	1,054,192	1,162,768
Obligaciones laborales	(41,925)	(36,457)
Pérdidas fiscales por amortizar	(8,050)	(32,037)
Otros	<u>(1,707)</u>	<u>(23,644)</u>
Pasivo neto por ISR diferido	<u>\$ 1,319,773</u>	<u>\$ 1,440,812</u>

De acuerdo con las modificaciones a la LISR que entraron en vigor a partir del 1 de enero de 2002, la tasa de ISR se reducirá anualmente en un 1% de tal forma que a partir del año 2005 la tasa será del 32%. El efecto por la reducción de la tasa legal de ISR originó una reducción del pasivo por ISR diferido y un beneficio en resultados de \$117,804.

Al 31 de diciembre de 2002, Arca tenía pérdidas fiscales por amortizar contra utilidades gravables futuras de aproximadamente \$25,158. Dichas pérdidas pueden acumularse y compensarse durante un período de diez años a partir de que fueron generadas. El año de vencimiento sobre las pérdidas actuales es 2008.

El IA se causa a una tasa del 1.8% sobre el importe neto de ciertos activos y pasivos, sólo cuando este excede al ISR a cargo. El IA pagado puede ser recuperado en los siguientes diez años en la medida en que el ISR exceda al IA causado en dichos años.

La PTU se determina a la tasa del 10% sobre la utilidad gravable ajustada de acuerdo con lo establecido en la Ley del Impuesto sobre la Renta.

#### NOTA 14 – POSICION EN MONEDA EXTRANJERA

Al 31 de diciembre de 2002 y 2001, el tipo de cambio fue de 10.36 y 9.17 pesos nominales por dólar americano, respectivamente.

Al 31 de diciembre de 2002 y 2001, Arca tenía los siguientes activos y pasivos en moneda extranjera:

	<u>31 de diciembre de</u>	
	<u>2002</u>	<u>2001</u>
Activos monetarios	US\$ 29,709,000	US\$ 34,389,000
Pasivos monetarios (1)	<u>(25,017,000)</u>	<u>(198,149,000)</u>
Posición monetaria neta	<u>US\$ 4,692,000</u>	<u>(US\$ 163,760,000)</u>
Activos no monetarios	<u>US\$ 221,856,213</u>	<u>US\$ 232,299,000</u>

- (1) El préstamo sindicado de US\$180 millones a que se hace referencia en las Notas 2 y 8, se considera financieramente en moneda extranjera por solo US\$10 millones debido a los contratos de intercambio de divisas por un monto total de US\$170 millones que se mencionan en la Nota 17.

Las transacciones en divisas de Arca fueron como sigue:

	<u>Año terminado el</u> <u>31 de diciembre de</u>	
	<u>2002</u>	<u>2001</u>
Ventas	US\$ 13,021,000	US\$10,895,000
Compra de mercancías	(5,073,000)	(11,688,000)
Compra de activos fijos	1,741,000	6,416,000

Al 7 de marzo de 2003, fecha de emisión de estos estados financieros dictaminados, el tipo de cambio es de \$11.23.

#### NOTA 15 – INFORMACIÓN POR SEGMENTOS

Durante 2001, como consecuencia de la fusión de Arca con Arma y Premarsa y la oferta pública y suscripción recíproca de acciones efectuada entre Arca y Argos, Arca identificó segmentos basándose en el nuevo método de reportar sus resultados internamente. Los segmentos reportados de Arca correspondían a unidades estratégicas de negocios que ofrecen los productos de Arca en diferentes regiones geográficas. Durante 2002, Arca implementó planes para administrar ambas unidades de negocios como una sola y eliminó las diferencias operacionales entre las Divisiones Este y Oeste.

Debido a lo mencionado en el párrafo anterior, no se incluye información financiera por segmentos.

Las ventas de producto, expresadas en porcentaje de unidades vendidas se muestran a continuación:

	<u>31 de diciembre de</u>	
	<u>2002</u>	<u>2001</u>
Coca-Cola	69.6%	70.8%
Coca-Cola Light	6.2%	6.0%
Sabores	22.0%	20.4%
Agua embotellada	2.0%	2.6%
Otras	<u>0.2%</u>	<u>0.2%</u>
	<u>100%</u>	<u>100%</u>



## NOTA 16 – OPERACIONES Y SALDOS CON PARTES RELACIONADAS

De acuerdo con la Ley del Mercado de Valores y los estatutos de Arca, se requiere que Arca establezca y mantenga un Comité de Auditoría, cuyas funciones entre otras corresponden a:

- (i) Evaluar y aprobar transacciones que involucren a accionistas cuya tenencia accionaria sea mayor al 0.2% del capital social de Arca, y que dichas transacciones representen un monto superior a US\$500,000 durante cualquier año calendario;
- (ii) Realizar recomendaciones al Consejo de Administración acerca de aprobar o no transacciones que estén fuera del curso ordinario del negocio.

Los principales saldos por cobrar (por pagar) a partes relacionadas fueron como sigue:

	<u>31 de diciembre de</u>	
	<u>2002</u>	<u>2001</u>
Innovadora de Esencias Aromas y Sabores, S. A. de C. V. (Ideas) (1) (\$	618	(\$ 3,990)
Transportes Especializados Regiomontanos, S. A. de C. V. (Tersa) (2)	320	(1,153)
Transportes Frontera de Chihuahua, S. A. de C. V. (TFC) (3)	(1,144)	446
Criotec, S. A. de C. V. (Criotec) (4)	(6,975)	(737)
Desarrolladora Corporativa, S. A. de C. V. (Descorp) (5)	(1,963)	(21)
Sistema Axis, S. A. (Saxis) (6)	-	9,102
Componentes de Vehículos Recreativos, S. A. de C. V. (Coveresa) (7)	(64)	(367)
Fevisa Industrial, S. A. de C. V. (Fevisa) (8)	(1,308)	(497)
Industria Envasadora de Querétaro, S. A. de C. V. (Envasa) (9)	(2,965)	(11,426)
Promotora Mexicana de Embotelladoras, S. A. de C. V. (Promesa) (10)	(14,481)	(1,288)
Novamex, S. A. de C. V. (11)	734	4,182
Inversora y Desarrolladora, S. A.	-	92
	<u>(\$ 28,464)</u>	<u>(\$ 5,657)</u>

Las principales transacciones con partes relacionadas fueron las siguientes:

	<u>31 de diciembre de</u>	
	<u>2002</u>	<u>2001</u>
<b>Ingresos:</b>		
Venta de envases y maquila de producto (11)	\$ 44,383	\$ 210,197
Arrendamiento (12)	<u>-</u>	<u>2,888</u>
	44,383	213,085
<b>Costos:</b>		
Compra de concentrado (1)	58,030	50,413
Fletes (2) (3)	89,910	97,561
Compra de refrigeradores (4)	36,427	30,336
Venta de valores (5)	-	51,828
Venta de activos fijos (5)	-	20,458
Arrendamiento (6)	4,010	4,213
Adquisición de envases (8)	1,300	423
Adquisición de latas (9)	283,113	197,523
Compra de azúcar (10)	1,225,698	605,215
Carrocerías (13)	6,267	-
Servicios de monitoreo de máquinas expendedoras (14)	16,000	-
Seguros (15)	<u>16,200</u>	<u>15,100</u>
	<u>1,736,955</u>	<u>1,073,070</u>
	<u>(\$ 1,692,572)</u>	<u>(\$ 859,985)</u>

- (1) Arca adquiere los concentrados para sus productos Joya de Ideas, una compañía propiedad de algunos de los accionistas de Arca. Adicionalmente, Arca renta algunas de sus propiedades a Ideas.
- (2) Torsa es una compañía de transportación propiedad de algunos de los accionistas de Arca. Torsa le presta a Arca servicios de distribución de productos terminados de algunas de las plantas a diversos almacenes de distribución localizados en los estados de Nuevo León y Tamaulipas.
- (3) TFC es una compañía propiedad de algunos de los accionistas de Arca. TFC le presta a Arca servicios de distribución de productos terminados de las plantas localizadas en las ciudades de Culiacán, Obregón y Hermosillo a diversos almacenes de distribución localizados en los estados de Sonora y Sinaloa.
- (4) Arca compra refrigeradores, congeladores y refacciones a Criotec, S. A. de C. V., una compañía propiedad de uno de los accionistas de Arca.

- (5) Descorp es una compañía propiedad de algunos accionistas de Arca. Durante 2001, Descorp adquirió algunos activos fijos e inversiones negociables de compañías provenientes de Procor.
- (6) Saxis es una compañía propiedad de algunos accionistas de Arca. Arca recibe servicios de arrendamiento por el uso de algunos edificios de Saxis. Adicionalmente, Saxis adquirió algunos activos fijos de compañías provenientes de Argos. Igualmente, Arca renta algunas de sus propiedades a Saxis.
- (7) Arca recibe servicios de mantenimiento para sus camiones de reparto de Coveresa, una compañía propiedad de algunos accionistas de Arca.
- (8) Arca adquiere envases retornables de vidrio de Fevisa, una compañía propiedad de algunos accionistas de Arca.
- (9) Envasa provee a Arca con algunos productos de la marca Coca-Cola en presentación de lata. Arca posee el 23.6% del capital social de Envasa.
- (10) Arca posee el 20% del capital social de Promesa. Promesa es uno de los proveedores de azúcar de Arca.
- (11) Novamex es una subsidiaria de Saxis y adquirió de Arca envases no retornables así como servicios de maquila de producto.
- (12) Hasta julio de 2001 Barvi era propietaria y rentaba a Ideas y Tersa algunos edificios y otros inmuebles.
- (13) Industria Carrocera San Roberto, S. A. de C. V., propiedad de uno de los accionistas de Arca, provee a Arca de carrocerías para su equipo de transporte y distribución.
- (14) EON México, S. A. de C. V., propiedad de uno de los accionistas de Arca, provee a Arca de servicios de monitoreo y comunicación de máquinas expendedoras de producto.
- (15) Arca adquiere algunas pólizas de seguro contratadas a través de una hija de uno de los principales accionistas.

## NOTA 17 – INSTRUMENTOS FINANCIEROS

El 7 de junio de 2002, Arca efectuó un contrato de operación de intercambio de divisas con Bank of America México (BAMSA). De acuerdo con el contrato, BAMSA se compromete a pagar a Arca US\$70 millones en la fecha de vencimiento, así como a pagar intereses trimestralmente a una tasa de Libor más 1 a 1.25%. Asimismo, Arca se compromete a pagar a BAMSA \$697,200 en la fecha de vencimiento, así como a pagar intereses trimestralmente a una tasa fija de 11.495%. El contrato vence el 7 de diciembre de 2004.

El 14 de junio de 2002, Arca efectuó un contrato de operación de intercambio de divisas con Wachovia Bank, National Association (Wachovia). De acuerdo con el contrato, Wachovia se compromete a pagar a Arca US\$100 millones en la fecha de vencimiento, así como a pagar intereses trimestralmente a una tasa de Libor más 1 a 1.25%. Asimismo, Arca se compromete a pagar a Wachovia \$985,000 en la fecha de vencimiento, así como a pagar intereses trimestralmente a una tasa fija de 10.55%. El contrato vence el 30 de noviembre de 2004.

El efecto en resultados por estos instrumentos fue como sigue:

	<u>BAMSA</u>	<u>Wachovia</u>
Intereses pagados	\$ 34,792	\$ 43,579
Utilidad cambiaria	28,091	51,130

### i. Valor razonable de instrumentos financieros

El valor razonable (de mercado) de los instrumentos financieros de Arca al 31 de diciembre de 2002, es el siguiente:

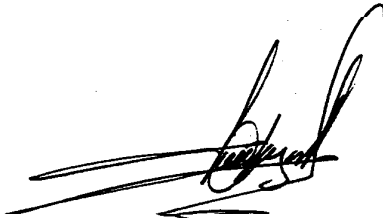
	<u>Monto registrado</u>	<u>Valor de mercado</u>
Activos financieros, netos:		
Operación de intercambio de divisas con Wachovia	\$ 43,655	\$ 49,689
Operación de intercambio de divisas con BAMSA	24,150	15,052

## NOTA 18 – EVENTO POSTERIOR

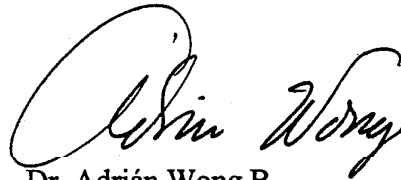
El 25 de febrero de 2003, el Consejo de Administración aprobó entre otras cosas lo siguiente:

- Un plan de racionalización de plantas y centros de distribución, y de ahorros en compras centralizadas.
- Un plan de reorganización corporativa, el cual contempla cambios en la estructura organizacional, optimización de personal administrativo y fusión de algunas subsidiarias.
- Un plan de reorganización que contempla la reducción del personal de algunas plantas.

La Administración de Arca estima que dichos planes se llevarán a cabo en un período de entre doce y veinticuatro meses y que reducirán sus costos en un monto proyectado de \$320,000 anuales, el cual se materializará en sus resultados en la medida que Arca avance en su implementación. A partir de febrero de 2003, Arca registra mensualmente en sus resultados estimaciones por costos no recurrentes relacionados con estos planes de \$18,000, los cuales no impactarán en su mayoría los flujos operativos, por corresponder a activos que estarán en desuso.



Ing. Francisco Garza E.  
Director General



Dr. Adrián Wong B.  
Director de Administración y Finanzas

**Carlos Arreola Enríquez**  
**Contador Público**

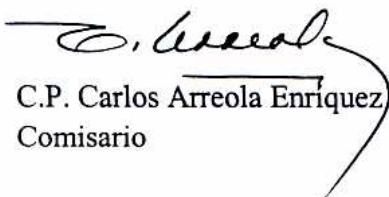
A la Asamblea General de Accionistas de  
Embotelladoras Arca, S. A. de C.V.

Monterrey, N.L., 7 de marzo de 2003

1. En mi carácter de comisario y en cumplimiento de lo dispuesto en el Artículo 166 de la Ley General de Sociedades Mercantiles y de los estatutos de Embotelladoras Arca, S. A. de C. V., rindo mi dictamen sobre la veracidad, suficiencia y razonabilidad de la información financiera que ha presentado a ustedes el Consejo de Administración, en relación con la marcha de la Sociedad por el año que terminó el 31 de diciembre de 2002.
2. He asistido a las Asambleas de Accionistas y Juntas del Consejo de Administración a las que he sido convocado y he obtenido de los directores y administradores, la información sobre las operaciones, documentación y registros que consideré necesario examinar. Mi revisión ha sido efectuada de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas.
3. Los auditores externos de la Sociedad y sus subsidiarias, han llevado a cabo exámenes de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas, de los estados financieros consolidados de Embotelladoras Arca, S. A. de C. V. y subsidiarias e individuales de Embotelladoras Arca, S. A. de C. V. (como entidad legal separada) preparados por y bajo la responsabilidad de la Administración de la Sociedad. El dictamen de los auditores de PricewaterhouseCoopers, firma de la cual soy socio, hace referencia al siguiente asunto:

“El Consejo de Administración aprobó con fecha de 25 de febrero de 2003, un plan de racionalización de plantas y centros de distribución, un plan de ahorros en compras centralizadas y un plan de reorganización corporativa y operativa, los cuales son parte de un ejercicio de optimización y eficientización, el cual se describe en la Nota 18 sobre los estados financieros consolidados”.

4. En mi opinión, los criterios y políticas contables y de información financiera seguidos por la Sociedad y considerados por los administradores para preparar la información financiera presentada por los mismos a esta Asamblea, son adecuados y suficientes y se aplicaron en forma consistente con el año anterior, por lo tanto, dicha información refleja en forma veraz, razonable y suficiente la situación financiera consolidada de Embotelladoras Arca, S. A. de C. V. y subsidiarias e individuales de Embotelladoras Arca, S. A. de C. V. (como entidad legal separada) al 31 de diciembre de 2002, los resultados consolidados e individuales de sus operaciones, los cambios en la inversión de los accionistas y los cambios en su situación financiera, por el año terminado en esa fecha, de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados.

  
C.P. Carlos Arreola Enríquez  
Comisario