

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



<b>Fecha de inicio de cotización en la BMV:</b>	13 de diciembre de 2001
<b>Serie:</b>	Única
<b>Tipo:</b>	Nominativas
<b>Clase:</b>	Acciones ordinarias
<b>Clave de cotización:</b>	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. bajo la clave de pizarra "ARCA".

Asimismo, Embotelladoras Arca, S.A. de C.V. mantiene un Programa de Certificados Bursátiles autorizado por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores mediante oficio No. DGE-643-230133 de fecha 6 de noviembre de 2003 por un monto de hasta Ps. 5,000,000,000 (CINCO MIL MILLONES DE PESOS 00/100) y bajo el cual se han realizado dos emisiones de Certificados Bursátiles: (i) Ps. 1,000,000,000 (UN MIL MILLONES DE PESOS 00/100) bajo clave de pizarra ARCA 03 con fecha 7 de noviembre de 2003, y (ii) Ps. 500,000,000 (QUINIENTOS MILLONES DE PESOS 00/100) bajo clave de pizarra ARCA 03-2 con fecha 7 de noviembre de 2003.

Las características y demás información de los Certificados Bursátiles emitidos a la fecha tales como fecha de vencimiento, intereses y procedimiento del cálculo, periodicidad en el pago de intereses, lugar y forma de pago de intereses y principal, amortización, calificaciones otorgadas, representante común, depositario y régimen fiscal se encuentran incluidas en la carátula de los suplementos respectivos preparados con motivo de la emisión, y se incorporan al presente reporte anual como referencia. Dichos suplementos fueron dados a conocer en los términos establecidos por la legislación vigente y por tanto se encuentran a disposición del público inversionista.

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.....7
	i) Antecedentes.....7
	ii) Portafolio de Productos .....8
	iii) Mercado y Competencia.....8
	iv) Principales Activos .....8
	v) Estrategia.....8
	vi) Resumen de Información Financiera .....10
	vii) Eventos Relevantes .....12
C.	Factores de Riesgo .....13
D.	Otros Valores Inscritos en el RNV .....20
E.	Cambios Significativos a los Derechos de Valores Inscritos en el RNV .....21
F.	Documentos de Carácter Público.....21
<b>II. LA COMPAÑÍA</b>	
A.	Historia y Desarrollo de ARCA.....22
	i) Historia de ARCA.....22
	ii) Estrategia de Negocios.....25
	iii) Estructura Corporativa .....27
B.	Descripción del Negocio.....28
	i) Actividad Principal .....28
	ii) Canales de Distribución.....40
	iii) Patentes, Licencias, Marcas y Otros Contratos .....43
	iv) Principales Clientes .....46
	v) Legislación Aplicable y Régimen Tributario.....46
	vi) Recursos Humanos .....47
	vii) Desempeño Ambiental.....48
	viii) Información de Mercado.....48
	ix) Estructura Corporativa .....50
	x) Descripción de los Principales Activos.....51
	xi) Procesos Judiciales, Administrativos o Arbitrales .....52
	xii) Acciones Representativas del Capital Social.....54
	xiii) Dividendos .....57
<b>III. INFORMACIÓN FINANCIERA</b>	
A.	Información Financiera Seleccionada.....58
B.	Información Financiera por Línea de Negocio y Ventas de Exportación .....59
C.	Informe de Créditos Relevantes.....59
D.	Comentarios y Análisis de la Administración sobre los resultados de la Operación y Situación Financiera de la Emisora.....60
	i) Resultados Operativos.....60
	ii) Situación Financiera, Liquidez y Recursos de Capital.....65
	iii) Control Interno.....66
E.	Estimaciones Contables Críticas .....67
<b>IV. ADMINISTRACIÓN</b>	
A.	Audidores Externos .....69
B.	Operaciones con Partes Relacionadas y Conflictos de Interés .....69
C.	Administradores y Accionistas .....70
D.	Estatutos Sociales y Otros Convenios.....76
<b>V. MERCADO ACCIONARIO</b>	
A.	Estructura Accionaria .....91
B.	Comportamiento de la Acción en el Mercado de Valores .....91
<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.
“SEMARNAT”	Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales.	
“PROFEPA”	Procuraduría Federal de Protección al Ambiente	Órgano de gobierno encargado de hacer cumplir las leyes federales de carácter ambiental



<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.	
"IEQSA"	Industria Envasadora de Querétaro, S.A.	
"COVERESA"	Componentes de Vehículos Recreativos, S.A. de C.V.	
"FEVISA"	Fevisa Industrial, 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.
"AMCOR"	AMCOR PET Packaging de México, S.A. de C.V.	
"Saxis"	Sistema Axis, S.A. de C.V.	
<b>Términos financieros y económicos</b>		
"PwC"	PricewaterhouseCoopers, S.C.	Audidores de ARCA.
"Estados Financieros"	Son en conjunto los Estados Financieros Consolidados Pro forma Anuales y los Estados Financieros Consolidados	
"IMPAC"	Impuesto al Activo	
"INPC"	Índice Nacional de Precios al Consumidor	
"ISR"	Impuesto Sobre la Renta	
"LFT"	Ley Federal del Trabajo	
"Infonavit"	Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores	
"IVA"	Impuesto al Valor Agregado	
"PTU"	Participación de los Trabajadores en las Utilidades	

Términos	Definiciones	Notas
"RFC" "\$" o "pesos"  "PIB" "dólares" o "dólar" "CPP" "Cetes" "LIBOR"	Registro Federal de Contribuyentes Pesos mexicanos  Producto Interno Bruto Moneda de curso legal en EUA Costo Porcentual Promedio Certificados de la Tesorería London Interbank Offered Rate	Moneda de curso legal en México. A menos que se indique lo contrario, las cifras financieras presentadas en este informe están expresadas en términos de pesos constantes de poder adquisitivo al 31 de diciembre de 2003.  Tasa interbancaria de referencia de Londres.
<b>Términos propios de embotelladoras</b>		
"CU"	Caja unidad (equivalente a 24 botellas de 8 onzas cada una)	Término utilizado principalmente en la medición de la capacidad instalada, ventas (por volumen) y participación de mercado.
MCU "oz."  "lt." "PET"  "NR"  "alta fructuosa" "refresco"	Millones de CU Onza  Litro Polietilen Tereftalato  No retornable  Jarabe de maíz sustituto del azúcar Bebida carbonatada	1 onza = 29.57 mililitros.  Material utilizado en la fabricación de los envases plásticos. Se refiere a envases no retornables.

<b>Términos</b>	<b>Definiciones</b>	<b>Notas</b>
"máquina post-mix" "máquina vending"  "hand held"  "canal(es)" "tapa roscas" "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 Tapón de plástico Cadena de establecimientos comerciales, como restaurantes o supermercados, cuyos volúmenes de compra son muy altos	
<b>Fuentes de información</b>		
"INEGI"  "Nielsen"	Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática A.C. Nielsen	Agencia de información de mercados
<b>Otras definiciones</b>		
"ITAM" "ITESM" "IPADE" "TLCAN" "Standard & Poors" "Fitch Ratings"	Instituto Tecnológico Autónomo de México Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas Tratado de Libre Comercio de América del Norte Calificadora de Valores Calificadora de Valores	
"ING"	ING Bank, ING México	
"Wachovia"	Wachovia Bank, Nacional Association	
"BAMSA"	Bank of America México, S.A.	
"BOFA"	Bank of America	
"EEUU" y "EUA"	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.

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 con una amplia gama 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 Coca-Cola Vainilla		
<i>Sabores:</i>	Sprite Sprite Cero Fresca Fresca Toronja Rosada Fanta Manzana Lift Lift Manzana Verde Delaware Punch Senzao Beat	Joya Joya Light Topo Chico Bimbo Manzanita Kris Sangria Don Diego Tipp	Squirt Squirt Light Sangria Señorial
<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 y Grupo Embotellador Ruffo, S.A. así como embotelladores de bajos precios.

## iv. Principales activos

Al 31 de diciembre de 2003, ARCA cuenta con 14 plantas embotelladoras distribuidas a lo largo de los territorios que atiende. Asimismo, cuenta con 67 bodegas o centros de distribución, 49 líneas de producción, terrenos disponibles para futuros crecimientos, 12 plantas tratadoras de agua y 2 edificios de oficinas corporativas, aproximadamente 2,000 unidades de reparto y servicio al cliente y 200 trailers para traslado de producto.

## v. Estrategia

La Administración de ARCA busca ante todo lograr un crecimiento rentable sostenible mediante la producción y distribución de productos que satisfagan las necesidades de nuestros consumidores.

Con el objetivo de aumentar las ventas, se están tomando una serie de acciones encaminadas a por un lado incrementar el volumen de ventas y al mismo tiempo mantener el valor de nuestro portafolio de productos, mediante el fortalecimiento de nuestra posición de mercado. Esto incluye:

- 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,
- Introducción de 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.

Al mismo tiempo, la Administración de ARCA 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. Con este objetivo, 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.

Paralelamente la Compañía busca nuevas oportunidades de crecimiento mediante fusiones y adquisiciones que ofrezcan creación de valor para los accionistas.

#### vi. Resumen de información financiera

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

**EMBOTELLADORAS ARCA, S.A. DE C.V. Y SUBSIDIARIAS**  
**ESTADO CONSOLIDADO DE RESULTADOS**  
(cifras monetarias en millones de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2003)

	Auditados			Pro Forma* (No Auditados)
	2003	2002	2001	2001*
Ventas netas	13,938	13,674	7,624	14,398
Costo de ventas	(6,725)	(6,237)	(3,228)	(6,683)
Utilidad bruta	7,213	7,437	4,396	7,715
Gastos de Admon. y Ventas	(4,971)	(5,032)	(2,884)	(4,880)
Utilidad de operación	2,242	2,405	1,512	2,835
Resultado integral de financiamiento:	(160)	(147)	20	(14)
Otros ingresos (gastos), neto	30	(44)	(111)	(130)
Utilidad antes de las siguientes provisiones	2,112	2,213	1,421	2,691
Provisiones para ISR y PTU	(895)	(962)	(747)	(1,352)
Utilidad neta consolidada	1,005	1,255	660	1,322
<b>Información financiera adicional:</b>				
Ventas (MCU)	417	411	220	406
Inversiones en capital	550	510	212	594
Depreciación y amortización	788	800	435	754
Dividendos	1,061	565	1,228	1,798
Acciones en circulación	806,020	806,020	806,020	806,020
Utilidad neta por acción	1.25	1.56	1.22**	1.64
Valor en libros por acción	10.75	11.30	10.1	10.10
Dividendos por acción	1.32	0.70	1.52	2.23

(\*) Cifras no auditadas, únicamente para fines comparativos. Fueron elaboradas como si Embotelladoras Argos, S.A. y Empresas el Carmen, S.A. de C.V., hubieran formado parte de Embotelladoras Arca, S.A. de C.V. desde 1 de enero de 2001.

(\*\*) Considerando 518,665 mil acciones en circulación para el año 2001

EMBOTELLADORAS ARCA, S.A. DE C.V. Y SUBSIDIARIAS  
BALANCE GENERAL CONSOLIDADO

(cifras monetarias en millones de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2003)

	AUDITADOS		
	<u>31 de diciembre</u>		
	2003	2002	2001
<b>Datos del Balance</b>			
<b>General:</b>			
Activo Circulante	2,855	3,389	2,899
Inmuebles, maquinaria y equipo, neto	7,099	7,857	8,179
Crédito mercantil	2,045	2,171	2,299
Total Activo	12,558	13,565	13,525
Pasivo Circulante	972	1,343	1,542
Deuda Total	1,500	2,115	2,301
Total pasivo	3,896	4,803	5,376
Capital contable <u>mavoritario</u>	8,661	8,762	8,139

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 de las acciones de ARCA en la BMV:

TRIMESTRE	MAXIMO	MINIMO	CIERRE	VOLUMEN
<b>2002</b>				
I	23.30	21.60	22.60	10,659,200
II	22.60	19.85	20.73	6,308,200
III	22.00	17.00	18.87	7,473,600
IV	20.49	14.75	20.00	4,554,100
<b>2003</b>				
I	20.39	14.30	16.45	7,553,900
II	17.50	16.00	16.83	6,956,600
III	19.50	16.15	19.30	9,019,700
IV	23.00	19.20	21.50	46,391,600
<b>2004</b>				
I	25.30	21.20	25.18	29,420,900
II*	25.35	20.50	21.65	17,450,300

(\*) Toma en cuenta información al cierre del 29 de junio de 2004

## **vii. Eventos Relevantes**

El 1 de noviembre de 2003, ARCA suscribió un contrato de suministro por un plazo de 8 años para el abastecimiento de botellas PET no retornables con la compañía Amcor PET Packaging de México S.A. de C.V.

Como parte de los acuerdos con dicho proveedor se suscribieron además: (i) un contrato en el que se contempla la venta de los activos para inyección y soplado de botellas PET, operados anteriormente por subsidiarias de ARCA, por más de \$40 millones de dólares, mismos que serán pagados a ARCA durante la vida del contrato, y (ii) los contratos de arrendamiento de los inmuebles en donde se encuentran ubicados actualmente dichos activos.

Asimismo, Amcor realizará inversiones en equipo de inyección de preformas así como y equipo adicional de soplado de botellas para abastecer las necesidades de Chihuahua y Culiacán.

La operación representa para ARCA un importante avance en su estrategia de adquisición centralizada de productos y servicios en condiciones y precios más competitivos.

El 11 de diciembre de 2003, los accionistas mayoritarios de ARCA decidieron vender 35 millones de acciones a través de la BMV. Con esta medida, se espera un incremento en la bursatilidad de la acción. Esta acción, aunada a la liquidez generada por la operación del fondo de recompra, permitió a ARCA volver a formar parte de la muestra de empresas del Índice de Precios y Cotizaciones de la Bolsa Mexicana de Valores a partir de febrero de 2004.

El 2 de febrero de 2004 TCCC le otorgó a ARCA, mediante la suscripción de un “Contrato de Embotellador” (Ver Patentes, Licencias, Marcas y Otros Contratos” en II. “La Compañía”, Sección “Descripción del Negocio”.) la autorización para comercializar su línea completa de bebidas en las ciudades de Meoqui, Delicias, Camargo y Saucillo, las cuales se localizan en el estado de Chihuahua. Este nuevo mercado es abastecido desde la planta de Chihuahua, estimando un volumen incremental (anualizado) de aproximadamente 6.5 MCU, o 1.5% del volumen de ventas de 2003. Las inversiones estimadas requeridas serán de Ps. 100 – 120 millones que se realizarán principalmente en la construcción de un centro de distribución, adquisición de camiones de reparto, instalación de 2,000 refrigeradores, así como en la inversión en envases retornables. Este nuevo contrato permitirá a ARCA ampliar su relación de negocios con el líder mundial en bebidas y atender casi la totalidad del estado de Chihuahua, entre otras regiones donde ya opera.

De acuerdo con el plan de reducción de costos y mejoras en productividad, durante el primer trimestre de 2004 dejaron de operar otros dos centros de distribución ubicados en Cd. Juárez, Chihuahua y Saltillo, Coahuila. También se inició la operación de las dos plantas de clarificado de azúcar en la ciudad de Monterrey con el objetivo de mitigar los recientes incrementos del azúcar refinada.

Durante el segundo trimestre de 2004, la Administración decidió cerrar las operaciones de Sello Tapa, subsidiaria que suministraba parte de los requerimientos de tapón corona y taparrosca, así como algunas botellas de PET retornable y cajas de plástico. Algunas de las operaciones de Sello Tapa serán cerradas permanentemente, mientras que otras serán reubicadas de manera gradual a otras instalaciones de ARCA.

Paralelo a lo anterior, el 30 de abril de 2004 se suscribió un acuerdo con Fábricas Monterrey, S.A. de C.V., para abastecer el 100% de las necesidades de tapón corona de ARCA por un plazo de 8 años renovables por periodos de un año. Dicho acuerdo contempla la venta a Fábricas Monterrey, S.A. de C.V. de los activos utilizados para la elaboración de tapón corona.

También se ha llegado a un acuerdo en principio para el suministro de una parte de las necesidades de taparrosca de plástico con Industrias Innopack, S.A. de C.V. Dicho acuerdo será formalizado mediante un contrato de suministro de largo plazo durante las próximas semanas.

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

Los posibles adquirentes de cualquier título accionario o certificado bursátil 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.

Los recientes eventos políticos en México podrían afectar a las operaciones de ARCA de manera significativa, principalmente en lo que a crecimiento se refiere. En las elecciones nacionales que se llevaron a cabo el 2 de julio de 2000, el candidato del Partido Acción Nacional (PAN), Vicente Fox Quesada, resultó ganador. A pesar de su victoria que puso fin a más de 70 años de gobierno del Partido Revolucionario Institucional (PRI), ninguno de los dos partidos (PRI y PAN) lograron mayoría en la Cámara de Diputados ni de Senadores. Asimismo, en las elecciones que se realizaron en el 2003, el PAN perdió más escaños en la Cámara de Diputados así como algunos gobiernos estatales. Lo anterior, aunado a otros factores también de carácter político, ha impedido que en México se lleven a cabo reformas estructurales, lo cual podría tener efectos negativos en el crecimiento y las

condiciones económicas de México, y, por consecuencia, en los resultados financieros de la Compañía.

#### **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 edulcorantes 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 adicionales 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 88% de las ventas de ARCA al 31 de diciembre de 2003 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:

- Dos contratos que cubren los territorios de ARCA en Monterrey y Tamaulipas, cuyo vencimiento es el 31 de diciembre de 2012.
- Cuatro contratos que cubren los territorios de ARCA en Coahuila, Matehuala, Mazatlán y La Paz, cuyo vencimiento es el 14 de enero de 2013.
- Un contrato que cubre los territorios que antes operaba Argos, así como la ciudades de Meoqui, Delicias, Camargo y Saucillo, Chihuahua, 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 78 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 2003. Si ARCA tuviera que descontinuar 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.

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.

De conformidad con las 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 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.

Las cifras de participación de mercado aquí publicadas tienen como fuente original la información provista por ACNielsen S.A. de C.V. y son resultado de su metodología propietaria Retail Indexâ y su variante diseñado para The Coca - Cola Company (Advance Retail Measurement Service "ARMSâ"). Tanto Retail Indexâ, como Advance Retail Measurement Service "ARMSâ", son marcas registradas propiedad de ACNielsen S.A. de C.V. y representan a los servicios del mismo nombre que están basados en la aplicación de operativos de campo y modelos estadísticos, que permiten determinar las condiciones competitivas del mercado de refrescos en un territorio geográfico específico, con el fin de apoyar en el desarrollo de estrategias comerciales al usuario de la información.

La información antes mencionada no contiene ni podrá ser considerada para fines contables, fiscales, legales o cualquier otro diferente al del diseño de estrategias de mercadotecnia para la comercialización de los productos de ARCA.

Si la información antes referida fuera publicada para otros fines diferentes de los antes mencionados, la agrupación de marcas y productos, selección de territorios y periodos de reporte, que dieran forma

a los datos publicados, serán responsabilidad exclusiva de ARCA, correspondiendo a éste responder y explicar ante cualquier controversia, acerca de la conformación del cálculo que dio origen éstos.

### **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.

## **V. Factores Relacionados con los Certificados Bursátiles**

### **Prelación en caso de Quiebra**

Los tenedores (los “Tenedores”) de los certificados bursátiles (los “Certificados Bursátiles”) emitidos por la Compañía (Ver la Sección D “Otros valores inscritos en el RNV”) serán considerados, en cuanto a su preferencia, en igualdad de circunstancias con todos los demás acreedores comunes de la Compañía. Conforme a la Ley de Concursos Mercantiles, en caso de declaración de quiebra de la Compañía, ciertos créditos en contra de la masa, incluyendo los créditos en favor de los trabajadores (considerando los salarios de los dos años anteriores a la declaración del concurso mercantil), los créditos de acreedores singularmente privilegiados, los créditos con garantías reales, los créditos fiscales y los créditos de acreedores con privilegio especial, tendrán preferencia sobre los créditos de los acreedores comunes de la Compañía, incluyendo los créditos resultantes de los Certificados Bursátiles. Asimismo, en caso de declaración de quiebra de la Compañía, los créditos con garantía real tendrán preferencia (incluso con respecto a los Tenedores) hasta por el producto derivado de la ejecución de los bienes otorgados en garantía.

Conforme a la Ley de Concursos Mercantiles, para determinar la cuantía de las obligaciones de la Compañía a partir de que se dicte la sentencia de declaración de concurso mercantil, si las obligaciones de la Compañía que se contienen en los Certificados Bursátiles se encuentran denominadas en Pesos deberán convertirse a UDIs (tomando en consideración el valor de la Unidad de Inversión en la fecha de declaración del concurso mercantil), y si las obligaciones contenidas en los Certificados Bursátiles se encuentran denominadas en UDIs, dichas obligaciones se mantendrán

denominadas en dichas unidades. Asimismo, las obligaciones de la Compañía (incluyendo sus obligaciones respecto de los Certificados Bursátiles), sin garantía real, denominadas en Pesos o UDIs, cesarán de devengar intereses a partir de la fecha de declaración del concurso mercantil.

### **Mercado Limitado para los Certificados Bursátiles**

Actualmente no existe un mercado secundario activo con respecto a los Certificados Bursátiles y es posible que dicho mercado no se desarrolle una vez concluida la oferta y colocación de los mismos. El precio al cual se negocien los Certificados Bursátiles puede estar sujeto a diversos factores, tales como el nivel de las tasas de interés en general, las condiciones del mercado de instrumentos similares, las condiciones macroeconómicas en México y la situación financiera de la Compañía. En caso de que dicho mercado secundario no se desarrolle, la liquidez de los Certificados Bursátiles puede verse afectada negativamente y los Tenedores podrán no estar en posibilidad de enajenar los Certificados Bursátiles en el mercado, para recuperar así la totalidad o una parte del precio pagado inicialmente por ellos.

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

Las acciones de ARCA se encuentran inscritas en el RNV y cotizan en la BMV desde 2001. Asimismo, la Compañía mantiene un Programa de Certificados Bursátiles autorizado por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores mediante oficio No. DGE-643-230133 de fecha 6 de noviembre de 2003 por un monto de hasta Ps. 5,000,000,000 (CINCO MIL MILLONES DE PESOS 00/100) y bajo el cual se han realizado dos emisiones: (i) Ps. 1,000,000,000 (UN MIL MILLONES DE PESOS 00/100) bajo clave de pizarra ARCA 03 con fecha 7 de noviembre de 2003, y (ii) Ps. 500,000,000 (QUINIENTOS MILLONES DE PESOS 00/100) bajo clave de pizarra ARCA 03-2 con fecha 7 de noviembre de 2003.

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 encontraban inscritas en el RNV y cotizaban 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 y ARCA solicitaron (i) a la Comisión Nacional Bancaria y de Valores autorización para la cancelación de la inscripción de las acciones de Argos en la Sección Valores del Registro Nacional de Valores, y (ii) a la Bolsa Mexicana de Valores, S.A. de C.V. ("BMV") 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 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 era que, en caso de que uno o más accionistas de Argos ofreciera vender a la fiduciaria acciones representativas del capital social de Argos (las "Acciones"), la fiduciaria procediera 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 se mantuvo 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.

La CNBV autorizó la cancelación de las acciones en el RNV mediante el oficio No. DGE 428-4228 de fecha 8 de agosto de 2003, y la BMV publicó dicha cancelación en el Boletín Bursátil de fecha 28 de agosto de 2003. Ninguno de los tenedores de las 10,238 acciones de Argos ofreció al Fideicomiso la venta de acciones, por lo que a la terminación del Fideicomiso los recursos aportados al mismo por ARCA le fueron revertidos por el fiduciario.

#### **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 813 Poniente, Monterrey, Nuevo León o al teléfono (81) 8151-1443 atención Lic. Carlos Beltrán del Río o C.P. Alberto Guajardo Meléndez.

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.

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.

Durante el 2003, las inversiones en equipo de embotellado (tanto inversión en mantenimiento como mejoras y líneas nuevas) ascendieron a aproximadamente \$22 millones de dólares. Como parte de estas inversiones, y con el objetivo de abastecer la creciente demanda de productos en envase no retornable, durante el 2003 se instaló una nueva línea de embotellado en la planta Insurgentes en Monterrey con un costo aproximado de \$5 millones de dólares. Adicionalmente, para reducir los costos de edulcorantes, durante 2003 se inició la construcción de dos plantas de clarificado de azúcar en Monterrey con una inversión de aproximadamente \$5.0 millones de dólares. Estas comenzaron a operar durante el primer trimestre de 2004.

Por su parte, durante 2003, la inversión en equipo de reparto fue de cerca de \$12 millones de dólares y \$12 millones de dólares en equipo de refrigeración.

Durante el cuarto trimestre de 2003 se concretó un acuerdo de abastecimiento de botellas de PET no retornable con Amcor, lo que permitirá ahorros importantes. Adicionalmente, el contrato incluye la venta del equipo de soplado a Amcor por más de US\$ 40 millones, pagadero durante la vida del contrato. Así mismo, los costos de fleteo de botellas vacías y de preformas de PET se irán reduciendo en la medida en que Amcor instale en los siguientes meses equipo de soplado adicional en las ciudades de Chihuahua y Culiacán y equipo de inyección de preformas en dos localidades estratégicamente ubicadas dentro de nuestro territorio.

Como parte del programa de racionalización de la capacidad instalada, durante 2003 dejaron de operar 6 plantas embotelladoras para operar únicamente como centros de distribución. Ahora ARCA produce con 14 plantas (vs 20 hace un año) y con 67 centros de distribución (vs 78 hace un año).

El 2 de febrero pasado anunciamos la autorización de Coca-Cola Company para permitir que ARCA comercialice sus marcas y productos en las ciudades de Meoqui, Delicias, Camargo y Saucillo, todas ellas localizadas en el estado de Chihuahua. Este nuevo mercado será abastecido desde la planta de Chihuahua, estimando un volumen incremental (anualizado) de aproximadamente 6.5 MCU, o 1.5% del volumen de ventas de 2003. Las inversiones requeridas serán de Ps. 100 – 120 millones que se realizarán principalmente en la construcción de un centro de distribución, adquisición de camiones de reparto, instalación de aproximadamente 2,000 refrigeradores, así como en la inversión en envases retornables.

Por otra parte, durante el mes de Abril de 2004 se inició la implementación del sistema SAP en todos los territorios donde ARCA opera, lo que nos permitirá integrar múltiples funciones tales como contabilidad, finanzas, tesorería, compras, producción, almacén de producto, entre otras. Además, se inició el desarrollo de dos nuevos proyectos vía SAP, que son el módulo de Recursos Humanos y el de Cadena de Suministro (“supply chain”) que traerán consigo mas ahorros y una mayor eficiencia en estas funciones para el desarrollo del capital humano y la mejora en el servicio al cliente.

Durante el segundo trimestre de 2004, la Administración decidió cerrar las operaciones de Sello Tapa, subsidiaria que suministraba parte de los requerimientos de tapón corona y taparrosca, así como algunas botellas de PET retornable y cajas de plástico. Algunas de las operaciones de Sello

Tapa serán cerradas permanentemente, mientras que otras serán reubicadas de manera gradual a otras instalaciones de ARCA.

Paralelo a lo anterior, el 30 de abril de 2004 se suscribió un acuerdo con Fábricas Monterrey, S.A. de C.V., para abastecer el 100% de las necesidades de tapón corona de ARCA por un plazo de 8 años renovables por periodos de un año. Dicho acuerdo contempla la venta a Fábricas Monterrey, S.A. de C.V. de los activos utilizados para la elaboración de tapón corona.

También se ha llegado a un acuerdo en principio para el suministro de una parte de las necesidades de taparrosca de plástico con Industrias Innopack, S.A. de C.V. Dicho acuerdo será formalizado mediante un contrato de suministro de largo plazo durante las próximas semanas.

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

### **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, Coahuila 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 de 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**

La Administración de ARCA busca ante todo lograr un crecimiento rentable sostenible mediante la producción y distribución de productos que satisfagan las necesidades de nuestros consumidores. Con el objetivo de aumentar las ventas, se están tomando una serie de acciones encaminadas a por un lado incrementar el volumen de ventas y al mismo tiempo mantener el valor de nuestro portafolio de productos, mediante el fortalecimiento de nuestra posición de mercado. Esto incluye:

- 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,
- Introducción de 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.

Al mismo tiempo, la Administración de ARCA 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. Con este objetivo, 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.

Paralelamente la Compañía busca nuevas oportunidades de crecimiento mediante fusiones y adquisiciones que ofrezcan creación de valor para los accionistas.

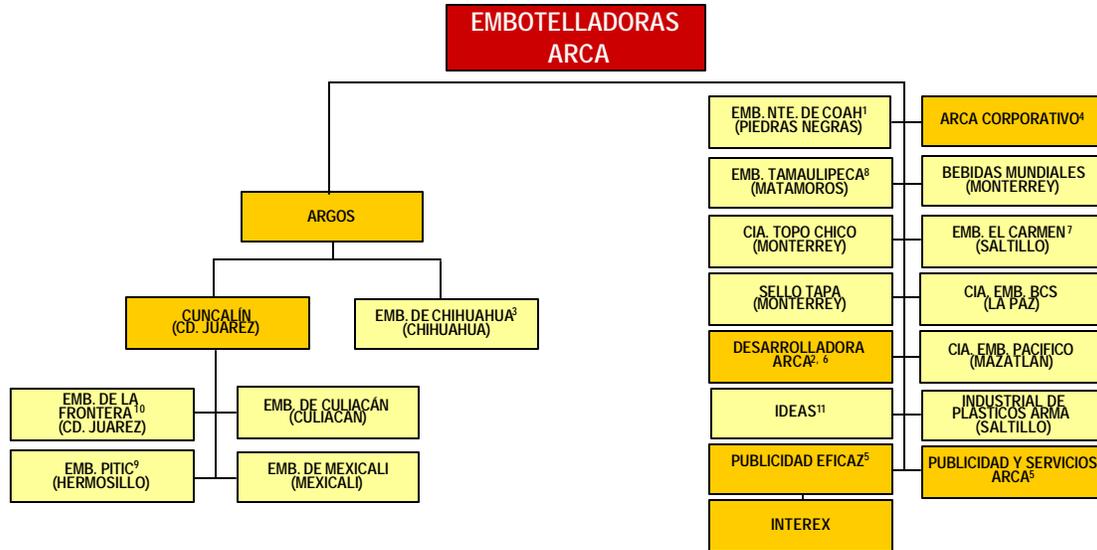
Adicional a nuestro negocio, ARCA busca ser un ente responsable, participando y procurando actividades como:

- Desarrollo social de las comunidades y de sus integrantes.
- Participación activa en Ecología y Compromiso Empresarial, ECOCE, mediante la instalación de centros de acopio de botellas de PET.
- 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 ARCA:

## Estructura Organizacional



- 1) El 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.
- 2) El 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 Pacífico, S.A. de C.V., e Inmobiliaria Triunfo del Norte, S.A. de C.V. se fusionaron en Desarrolladora Arca (antes Inmobiliaria Barvi)
- 3) El 1 de junio de 2003, Refrigeradora de Parral, S.A. de C.V., se fusionó en Embotelladora de Chihuahua, S.A. de C.V.
- 4) El 1 de junio de 2003 Administradora Arca Este y Corporación Arca Oeste se fusionan en Arca Corporativo
- 5) El 1 de septiembre de 2003, Publicidad y Servicios Arca es escindida de Publicidad Eficaz
- 6) El 1 de noviembre de 2003, Promotora Industrial Juárez se fusiona con Desarrolladora Arca.
- 7) El 1 de diciembre de 2003, Embotelladora de Monclova, S.A. de C.V. y Emb. De Matehuala, S.A. de C.V. se fusionaron en Embotelladora El Carmen, S.A. de C.V.
- 8) El 1 de diciembre de 2003, Emb. de Renosa y Emb. Internacional se fusionan en Embotelladora Tamau lipeca.
- 9) El 31 de diciembre de 2003, Cia. Emb. De Nueva Obregón se fusiona en Embotelladora Pitic .
- 10) El 31 de diciembre de 2003, Distribuidora de Bebidas Arca y Productora de Hielo del Norte se fusionan en Emb. De la Frontera.
- 11) El 19 de mayo de 2004, se adquirió Innovadora de Esencias, Aromas y Sabores, 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 2003

	Ventas <sup>1</sup>	Población que atiende <sup>2</sup>	# Plantas	Centros de distribución <sup>3</sup>	Rutas	Cap. inst. anual <sup>4</sup>	Cap. utiliz. (%)	Clientes
<b>Total Arca</b>	<b>416.9</b>	<b>14.9</b>	<b>14</b>	<b>67</b>	<b>1,701</b>	<b>1,157</b>	<b>33.9</b>	<b>200,000</b>

(1) En MCU. Incluye refrescos y agua purificada en formato individual.

(2) En millones. Cifras estimadas con base a datos del INEGI

(3) No incluye bodegas temporales, centros de recarga, ni plantas sin rutas de distribución.

(4) 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 31 de diciembre de 2003, ARCA opera 14 plantas productoras de refrescos y una dedicada exclusivamente al embotellado de agua (Sierra Azul), 49 líneas de producción y 67 bodegas o centros de distribución, ubicados estratégicamente en las distintas regiones que atienden.

### 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 taparrosca, etiquetas, y dros materiales de empaque. En 2003, el jarabe concentrado y los edulcorantes representaron aproximadamente 53% 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.

Materia prima	Proveedores	Nacionalidad	Lugar de fabricación
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 Fevisa	Mexicana Mexicana	Monterrey, NL Mexicali, BCN
Botella de PET *	Continental PET Techn. Kimex Industrias Innopack Zapata Envases	Inglesa Mexicana Mexicana Mexicana	Pachuca, Hgo. Talnepantla, Edo de México. El Salto, Jalisco Cuatitlán, Edo. de México
Corona	Famosa** Sellotapa	Mexicana Mexicana	Monterrey, NL Monterrey, NL
Taparrosca***	Alcoa Sellotapa Famosa	Estadounidense Mexicana Mexicana	Saltillo, Coah. Monterrey, NL Monterrey, NL

Preforma*	Amcor Innopack Zapata Envases Alpla	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

(\*) A partir de noviembre de 2003, Amcor es el único proveedor de botellas de PET no retornables y opera los activos de soplado de preforma anteriormente operados por ARCA

(\*\*) A partir de abril de 2004, Famosa es el único proveedor de tapón corona

(\*\*\*) La Compañía ha llegado a un acuerdo en principio para el suministro de una parte de sus necesidades de taparrosca de plástico con Industrias Innopack, SA de CV. Dicho acuerdo será formalizado mediante un contrato de suministro de largo plazo durante las próximas semanas.

### *Concentrados*

El concentrado de los productos Coca-Cola representó durante el 2003 aproximadamente un 30% 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 edulcorantes representó aproximadamente 22% del costo de producción de 2003.

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 edulcorante.

### *Agua*

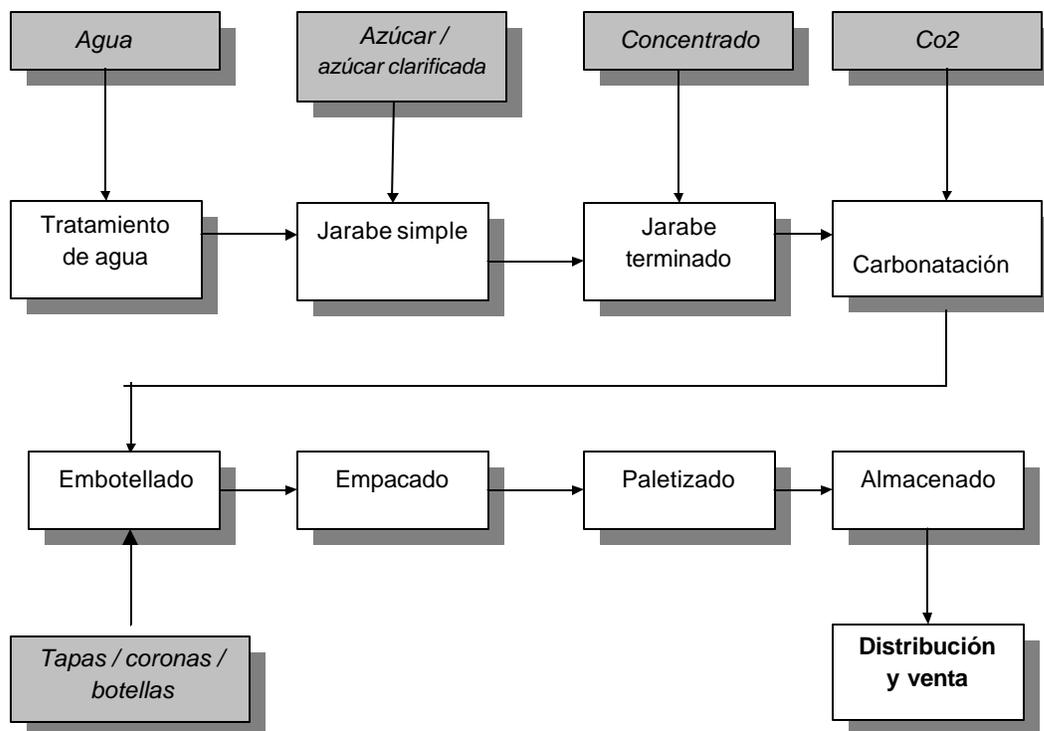
En lo referente al suministro de agua, por concesiones otorgadas por el gobierno, ARCA tiene pozos propios en las diversas áreas donde se localizan sus embotelladoras, de donde obtiene parte de sus requerimientos. Asimismo, se tienen firmados contratos de abastecimiento con los sistemas públicos de agua 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 49 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 no retornables 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 del Este, ARCA adquiere el 100% de sus requerimientos a través de Industria Envasadora de Querétaro, S.A. de C.V. (IEQSA), 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 IEQSA. (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 del Oeste. El 15% restante es adquirido de IEQSA. Es importante señalar que durante el primer trimestre de 2004, se reubicó la línea enlatadora que operaba en la planta de Cd. Obregón, Sonora, a Monterrey, Nuevo León, por lo que se espera que la mayor parte de las necesidades de lata de los territorios del Este sean abastecidos desde Monterrey, mientras que los territorios del Oeste serán abastecidos con productos de IEQSA.

#### *Agua y hielo*

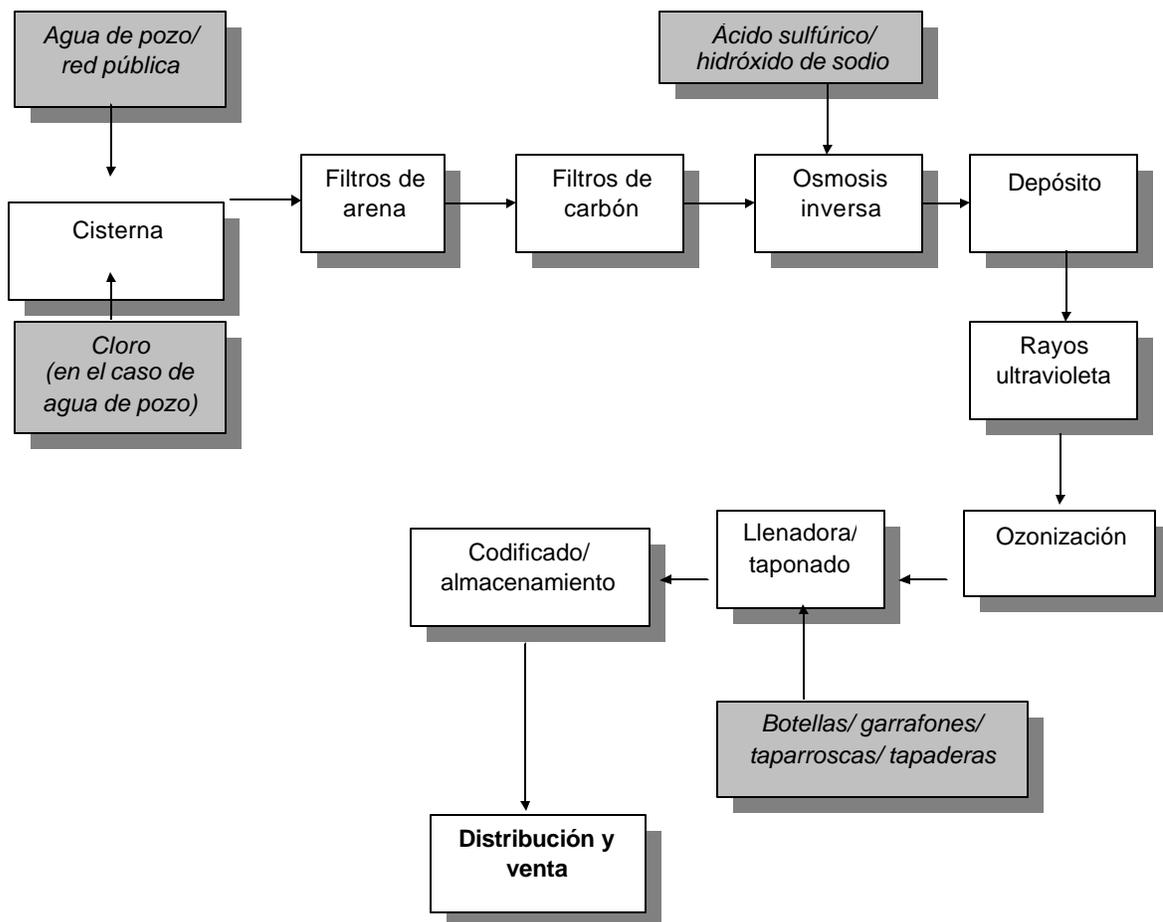
ARCA produce y embotella agua en garrafón en varias de sus subsidiarias. También fabrica y vende hielo. La venta de agua garrafón equivalió a aproximadamente 1.5% de las ventas totales de 2003.

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:



#### 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.

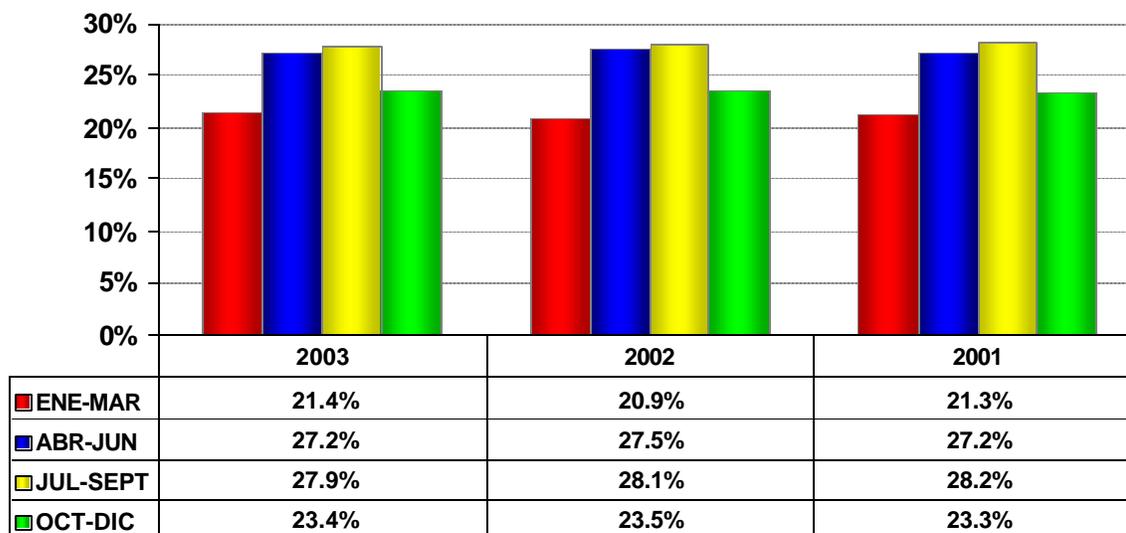
El proceso de control de calidad comienza en las pruebas que se aplican a la materia prima, que van desde la inspección ocular hasta el monitoreo a través de técnicas y equipos especializados de laboratorio (dióxido de carbono, azúcar, hidróxido de sodio, etc.). Durante el proceso se hace un monitoreo 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 2003 aproximadamente 55.2% de las ventas anuales de ARCA se concentran en el segundo y tercer trimestre y disminuyen a 44.8% 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	Coca-Cola Vainilla	Sprite	Sprite Light	Sprite 0	Fanta	Fresca	Manzana Lit	Delaware Punch	Sanzo	Beat	Powerade	Kin Light	Neslea	Miley Aventuras
-----------	-----------------	--------------------	--------	--------------	----------	-------	--------	-------------	----------------	-------	------	----------	-----------	--------	-----------------

**Vidrio retornable**

65oz	x														
12oz	x	x		x			x	x	x						
500ml	x	x		x			x	x	x						
16oz															

**Vidrio retornable**

65oz															
8oz	x	x	x			x									
500ml	x			x			x								
12oz															

**PET retornable**

1.0ls.	x						x								
1.25ls.	x						x								
1.5ls.	x														
2.0ls.	x	x		x			x	x	x						

**PET no retornable**

200ml									x				x		
250ml				x			x		x						
400ml													x		
450ml		x													
500ml	x		x	x		x	x	x	x			x			
591ml													x		
600ml	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x			
1.0ls.	x	x		x			x	x	x		x				
1.5ls.		x							x						
2.0ls.	x	x		x			x	x	x		x				
2.5ls.	x	x		x			x	x	x						
3.0ls.	x			x			x		x						

**Lata**

8oz	x	x	x												
12oz	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x				

**Postmix**

Tarje	x	x		x			x	x							
-------	---	---	--	---	--	--	---	---	--	--	--	--	--	--	--

**Frozen**

Tarje	x														
-------	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

**Polos**

11g.														x	
640g.													x		

**Tetrapack**

237ml															x
-------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---

**Productos marcas propias**

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

**Vidrio**

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

**Vidrio no**

500 ml.		x					
12 oz.		x					

**PET retornable**

1.5 lts.							
2.0 lts.		x					

**PET no retornable**

250 ml.		x				x	x
500 ml.		x	x				
600 ml.	x	x		x	x		
1.5 lts.	x						
2.0 lts.		x		x	x		
2.5 lts.		x		x			
3.0 lts.							

**Lata**

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

**Polietileno**

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

**Post-mix**

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

**Frozen**

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

Los productos Joya, 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	Root Beer	Squirt	Squirt Light
------------------	-----------	--------	--------------

**Vidrio retornable**

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

**Vidrio no**

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

**PET retornable**

1.5 lts.				
2.0 lts.			x	

**PET no retornable**

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

**Lata**

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

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

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

**Vidrio retornable**

7 oz.	x				
12 oz.	x	x			x

**Vidrio no retornable**

6.5 oz.					
12 oz.	x				

**PET no retornable**

500 ml.						x
600 ml.	x	x	x	x	x	
1.0 lts			x	x		
1.5 lts.	x		x	x		x
2 lts.		x			x	
2.5 lts.						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 2001 (pro-forma), 2002 y 2003 son las que a continuación se muestran:

Productos	Ventas por marca (% Volumen total)		
	2001	2002	2003
<b>Productos TCCC</b>			
Colas:			
Coca-Cola	70.8	69.4	68.7
Coca-Cola Vainilla	0.0	0.0	0.2
Coca-Cola Light	5.9	6.3	5.9
<i>Subtotal:</i>	76.7	75.7	74.8
Sabores:			
Sprite	3.8	3.0	2.8
Fanta	3.8	3.7	4.2
Otros	3.5	4.0	3.8
<i>Subtotal:</i>	11.1	10.7	11.8
Ciel	0.4	0.5	1.2
Otras bebidas no carbonatadas	0.0	0.1	0.6
<b>Total Productos TCCC</b>	88.2	87.0	88.6
<b>Marcas propias</b>			
Sabores:			
Joya	7.2	7.1	6.5
Topo Chico	0.3	0.3	0.4
Otras	0.9	0.7	0.6
<i>Subtotal:</i>	8.4	8.1	7.5
Agua Embotellada			
Topo Chico	1.3	2.3	1.4
Sierra Azul	0.9	0.9	0.9
Pura Sol	0.2	0.1	0.2
<i>Subtotal:</i>	2.4	3.3	2.5
<i>Subtotal:</i> Subtotal			
Otras bebidas no carbonatadas	0.1	0.1	0.2
<b>Total Marcas Propias.....</b>	10.9	11.5	10.2
<b>Total Marcas Terceros</b>	1.1	1.6	1.2
<b>Ventas totales</b>	100%	100%	100%
<b>Volumen total<sup>1</sup></b>	406	410	416.9

(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 tres años son las que a continuación se muestran:

<b>Ventas por tipo de envase</b>			
	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
	<b>(% de las ventas totales)</b>		
Retornable	<b>67.1</b>	<b>62.8</b>	<b>55.0</b>
No Retornable*	<b>32.9</b>	<b>37.2</b>	<b>45.0</b>

(\*) Incluye ventas de Post Mix.

Y en cuanto a tamaño:

<b>Ventas por tamaño</b>			
	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
	<b>(% de las ventas totales)</b>		
Individual*	60.8	58.4	57.0
Familiar	39.2	41.6	43.0

(\*) 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>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
Refrigeradores	144,824	160,618	179,510
Vending	6,384	6,417	9,111
Post-Mix	4,991	5,116	5,324

Actualmente, nuestro sistema de distribución consiste de alrededor de 5,900 vendedores, prevendedores y ayudantes de venta; 67 centros de distribución; más de 2,000 unidades de reparto y servicio a clientes; aproximadamente 200 tráilers para el traslado de productos entre centros de distribución, así como más de 179,000 refrigeradores en comodato, alrededor de 9,000 máquinas "vending" y aproximadamente 5,300 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 200,000 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 mas 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 2003, el promedio anual operado fue de cerca de 1,700 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 repartidos por distribuidores independientes. Las ventas de exportación alcanzaron aproximadamente \$15 millones de dólares durante el 2003.

## **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 600 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: entre otras Joya, Joya Light, Topo Chico, Topo Chico Sangría, Topo Chico Toronja, topo chico sabores, 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, y cada tres años la declaración de uso para evitar su caducidad. Estos registros dan derechos exclusivos a ARCA para explotar sus marcas propias en territorio nacional y algunas en el extranjero. 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.

La empresa PYSA, subsidiaria de la Compañía, adquirió el pasado 19 de mayo de 2004 la propiedad de los secretos industriales consistentes en fórmulas para la elaboración de concentrados utilizados en la producción de bebidas embotelladas y comercializadas bajo las marcas de Joya y Joya Light.

#### **Contratos de embotellador**

Aproximadamente el 88% de las ventas de ARCA al 31 de diciembre de 2003 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 la comercialización de productos en 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, así como las ciudades de Meoqui, Delicias, Camargo y Saucillo, en el estado de Chihuahua, 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 inversión, esfuerzos de promoción, desarrollo y explotación continua de los productos Coca-Cola.

Los contratos disponen que las empresas embotelladoras compren 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 para 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 2003 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 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, donde esta empresa se obliga a vender azúcar a las embotelladoras de ARCA 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.

#### **Contrato de Suministro de Botella PET No Retornables**

El 1 de noviembre de 2003, ARCA suscribió un contrato de suministro por un plazo de 8 años para el abastecimiento de botellas PET no retornables con la compañía Amcor PET Packaging de México S.A. de C.V.

Como parte de los acuerdos con dicho proveedor se suscribieron además: (i) un contrato en el que se contempla la venta de los activos para inyección y soplado de botellas PET, operados anteriormente por subsidiarias de ARCA, por más de \$40 millones de dólares, mismos que serán pagados a ARCA durante la vida del contrato, y (ii) los contratos de arrendamiento de los inmuebles en donde se encuentran ubicados actualmente dichos activos.

Asimismo, Amcor realizará inversiones en equipo de inyección de preformas así como y equipo adicional de soplado de botellas para abastecer las necesidades de Chihuahua y Culiacán.

La operación representa para ARCA un importante avance en su estrategia de adquisición centralizada de productos y servicios en condiciones y precios más competitivos.

#### **Contrato de Suministro de Tapón Corona**

El 30 de abril de 2004 se suscribió un acuerdo con Fábricas Monterrey, S.A. de C.V., para abastecer el 100% de las necesidades de tapón corona de ARCA por un plazo de 8 años renovables por periodos de un año. Dicho acuerdo contempla la venta a Fábricas Monterrey, S.A. de C.V. de los activos de Sello Tapa utilizados para la elaboración de tapón corona.

#### **Contrato de Suministro de Taparrosca**

La Compañía ha llegado a un acuerdo en principio para el suministro de una parte de las necesidades de taparrosca de plástico con Industrias Innopack, S.A. de C.V. Dicho acuerdo será formalizado mediante un contrato de suministro de largo plazo durante las próximas semanas.

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

El siguiente cuadro muestra la evolución en el número de puntos de venta desde el 2001:

<b>Cientes</b>		
<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
186,615	191,465	200,000

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, centros de diversión, estadios, parques, 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 en territorios y ciudades 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 y municipales 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 la prórroga antes del término de su vigencia.

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 sustraída de sus propios pozos o por la que se obtiene a través de la red municipal, lo que garantiza la subsistencia de sus plantas sin que se contemple 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 2003, ARCA contaba con aproximadamente 16,458 empleados, de los cuales 6,637 son ejecutivos y empleados no sindicalizados, 8,093 son sindicalizados de planta y 1,728 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 y 2003:

Categoría	Número de empleados	
	2002	2003
Ejecutivos y no sindicalizados	7,216	6,637
Sindicalizados de planta	10,330	8,093
Sindicalizados eventuales	1,058	1,728
<b>Total</b>	<b>18,604</b>	<b>16,458</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:

- Presencia de la marca desde 1926
- 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 PBG- México y Grupo Embotellador Ruffo.

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 más pequeños son Peñafiel, Barrilitos, (perteneciente a Jugos del Valle) y otros embotelladores de precios bajos como Big Cola, Gallito, entre otros. 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 promedio de mercado de ARCA:

Participación de mercado			
Tipo de Producto	2001	2002	2003
Total Arca	81.1%	79.5%	77.4%

Fuente: AC Nielsen

### ix. Estructura corporativa

ARCA cuenta con 21 subsidiarias, de las cuales 15 son compañías operativas y las 6 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 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%)  
 Bebidas Mundiales, S.A. de C.V. (100%)  
 Compañía Topo Chico, S.A. de C.V. (100%)  
 Embotelladora Tamaulipeca, 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%)  
 Industrial de Plásticos Arma, S.A. de C.V. (100%)  
 Interex Corp. (100%)

#### Compañías subcontroladoras, inmobiliarias y de servicios

Embotelladoras Argos, S.A. (100%)\*  
 Cuncalin, S.A. de C.V. (100%)\*  
 Desarrolladora Arca S.A de C.V. (100%)  
 Arca Corporativo, S.A. de C.V. (100%)  
 Publicidad Eficaz, S.A. de C.V. (100%)  
 Publicidad y Servicios Arca S.A. de C.V. (100%)  
 Innovadora de Esencias, Aromas y Sabores, 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.

\*\* A partir del 19 de mayo de 2004 la Compañía detenta la totalidad de las acciones representativas del capital social de IDEAS.

Todas las compañías operadoras son empresas dedicadas al proceso de embotellado y distribución de refrescos, salvo por Publicidad Eficaz 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, Desarrolladora Arca que es una inmobiliaria propietaria o arrendataria de inmuebles y de los equipos de soplado a ser transferidos a AMCOR, Industrial de Plásticos Arma que se dedican exclusivamente a producir cajas de plástico. La empresa PYSA es la propietaria de los secretos industriales consistentes en fórmulas para la elaboración de concentrados utilizados en la producción de bebidas embotelladas y comercializadas bajo las marcas de Joya y Joya Light, e IDEAS elabora dichas fórmulas en base a los secretos industriales de referencia. Sello Tapa actualmente abastece de tapón corona y tapa rosca a las compañías operadoras de Arca dedicadas al proceso de embotellado y distribución de refrescos.

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.

Arca Corporativo, S.A. de C.V. es la empresa que presta servicios administrativos y de personal a las distintas empresas subsidiarias.

#### x. Descripción de los principales activos

ARCA cuenta con 14 plantas embotelladoras de refrescos y 1 de agua distribuidas a lo largo de los territorios que atiende, con una capacidad instalada de aproximadamente 1,157 millones de cajas unidad, la cual se utiliza en la actualidad en un 36% aproximadamente. Asimismo, cuenta con 67 bodegas o centros de distribución (incluyendo las plantas, que en su mayoría funcionan como centro de distribución), 49 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).

Embotelladora	Ubicación	No. Plantas*	No. Líneas	No. CEDIS
Frontera	Cd. Juárez, Chih	1	4	6
EPitic	Hermosillo, Son.	1	4	6
ECuliacán	Culiacán, Sin.	1	4	3
EMexicali	Mexicali, B.C.	1	5	6
EChihuahua	Chihuahua, Chih.	1	3	8
EBCS	La Paz, BCS	1	2	5
Pacífico	Mazatlán, Sin.	1	2	3
El Carmen	Saltillo, Coah.	2	4	9
NorCoahuila	Piedras Negras, Coah.	1	2	3
Bemusa	Monterrey, N.L.	2	13	11
Tamaulipeca	Matamoros, Tams.	1	2	7
Topo Chico	Monterrey, N.L.	1	4	0
<b>Total</b>		<b>14</b>	<b>49</b>	<b>67</b>

\* Las plantas también operan como centros de distribución

En lo relativo a los activos destinados a los procesos de distribución, ARCA cuenta con cerca de 2,000 unidades de reparto y de servicio a clientes con una antigüedad promedio aproximada de 7.6 años, más de 200 tráileres para el traslado de productos entre centros de distribución, así como más de 179,000 refrigeradores, más de 9,000 máquinas “vending” y más de 5,300 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 (maquinarias, materias primas etc.) 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 mantenimientos preventivos y correctivos y 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*

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

- La venta a los detallistas sujeta 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 11 de 2002 la CFC confirmó su resolución, por lo cual Arca promovió amparos en contra de la resolución y de otros actos de la CFC.

En marzo de 2002, el Juzgado Octavo de Distrito en Materia Administrativa concedió el amparo a la Compañía, ordenando a la CFC la revocación de ciertas diligencias probatorias y de las resoluciones

de primera y segunda instancia, orden que fue acatada por la CFC el 13 de noviembre de 2003. En términos del acuerdo de la CFC, las resoluciones de fechas 28 de febrero de 2002 y su confirmación de 11 de julio de 2002, han quedado insubsistentes y, en consecuencia, no existe actualmente ninguna resolución que impute a la Compañía práctica monopólica alguna.

Ante esta situación, la CFC deberá reponer el procedimiento de investigación llevado a cabo en contra de las embotelladoras de productos Coca-Cola, y deberá dictar una nueva resolución en relación con las prácticas denunciadas.

Por otra parte, en junio de 2003, la CFC dio inicio a una investigación por posibles prácticas monopólicas relativas en el mercado de la distribución y comercialización de bebidas carbonatadas en envase cerrado.

En relación con dicho procedimiento, la Compañía al igual que otras empresas embotelladoras de TCCC en México han recibido requerimientos de información y documentación por parte de la CFC, los cuales fueron cumplidos.

### ***Impuesto Especial Sobre Producción y Servicios***

Asimismo, la Compañía ha promovido dos juicios de amparo correspondientes a los años 2002 y 2003, en contra de la aplicación de disposiciones de La Ley del Impuesto Especial Sobre Producción y Servicios que gravan los refrescos y bebidas carbonatadas que usan un edulcorante distinto al azúcar de caña.

En uno de los procedimientos se negó, en primera instancia, el otorgamiento del amparo a la Compañía, por lo que fue interpuesto un recurso de revisión, el cual está pendiente de resolver en la Suprema Corte de Justicia de la Nación. Por lo que hace al otro procedimiento, aún se encuentra pendiente de resolver en primera instancia por parte del juzgado de distrito que conoce de su causa.

### ***Impuesto Sustitutivo del Crédito al Salario***

En el año de 2003, la Compañía promovió un juicio de amparo en contra de la aplicación de las disposiciones de la Ley del Impuesto Sobre la Renta y del Impuesto Sustitutivo del Crédito al Salario que no permite la deducción del crédito al salario si no se paga el impuesto sustitutivo correspondiente; dicho proceso aún está pendiente de resolverse en primera instancia.

### ***Participación de los Trabajadores en las Utilidades de la Empresa***

La Compañía promovió un juicio de amparo en contra de las disposiciones de la Ley del Impuesto Sobre la Renta que impiden una deducción del 100% del monto que las empresas pagan por concepto de participación de los trabajadores en las utilidades de las empresas. El proceso judicial correspondiente aún se encuentra pendiente de resolución en primera instancia.

Por otra parte, la Compañía inició una consulta ante la Administración General de Grandes Contribuyentes de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) respecto de la aplicación del artículo 16 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta y por lo que corresponde al cálculo de la participación de los trabajadores en las utilidades de las empresas. La autoridad respondió a dicha consulta negando una solicitud de confirmación de criterio a la Compañía en cuanto a la aplicación de dicha disposición.

La Compañía promovió un juicio de nulidad, en la Sala Regional del Noreste del Tribunal Fiscal de la Federación con sede en Monterrey, N.L., en contra dicha resolución, el cual se encuentra pendiente de resolución en primera instancia.

## **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, y la CNBV confirmó su resolución el 5 de junio del 2003, mediante oficio número 601-VI-VJ-50346/03.

Posteriormente el 3 de agosto del 2003, Argos presentó una demanda de nulidad ante el Tribunal Federal de Justicia Fiscal y Administrativa, la cual fue admitida a trámite por la Sexta Sala Regional Metropolitana. En caso de que se declare la improcedencia de la demanda de nulidad, Argos intentará impugnar la resolución correspondiente ante los tribunales federales competentes.

## **Refrescos Unión, S. A. de C.V.**

En el mes de marzo de 2004, Refrescos Unión, S.A. de C.V. inició un procedimiento judicial contra Arca por supuestos derechos que le asistían con motivo del contrato de franquicia que tenía celebrado con Coca-Cola Company para explotar las marcas de ésta última en los territorios de Meoqui, Delicias, Camargo y Saucillo, en el estado de Chihuahua. Arca acudió en defensa de sus derechos, sobre la base de que no existía ningún vínculo contractual de ninguna especie entre Arca y Refrescos Unión.

### **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>1,2,3</sup>
2002 <sup>1</sup>	565	0.67
2003 <sup>1,2</sup>	1,061	1.32
2004 <sup>3</sup>	563	0.70

(1) Los dividendos de 2002 y 2003, se expresan en pesos constantes de 31 de diciembre de 2003. El dividendo de 2004 se expresa en pesos del 27 de abril de 2004.

(2) En 2003 se decretaron dos dividendos: uno por 0.68/acción en abril de 2003 (en pesos nominales) y otro de 0.62/acción en diciembre de 2003 (pesos nominales).

(3) En la asamblea anual del 27 de abril de 2004 se decretó un dividendo de 0.70 / acción.

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 2003 comparado con el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2002. (Cifras expresadas en pesos constantes del 31 de diciembre de 2003).**

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

**EMBOTELLADORAS ARCA, S.A. DE C.V. Y SUBSIDIARIAS**  
**ESTADO CONSOLIDADO DE RESULTADOS**  
(cifras monetarias en millones de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2003)

	Auditados			Pro Forma* (No Auditados)
	2003	2002	2001	2001*
Ventas netas	13,938	13,674	7,624	14,398
Costo de ventas	(6,725)	(6,237)	(3,228)	(6,683)
Utilidad bruta	7,213	7,437	4,396	7,715
Gastos de Admon. y Ventas	(4,971)	(5,032)	(2,884)	(4,880)
Utilidad de operación	2,242	2,405	1,512	2,835
Resultado integral de financiamiento:	(160)	(147)	20	(14)
Otros ingresos (gastos), neto	30	(44)	(111)	(130)
Utilidad antes de las siguientes provisiones	2,112	2,213	1,421	2,691
Provisiones para ISR y PTU	(895)	(962)	(747)	(1,352)
Utilidad neta consolidada	1,005	1,255	660	1,322
<b>Información financiera adicional:</b>				
Ventas (MCU)	417	411	220	406
Inversiones en capital	550	510	212	594
Depreciación y amortización	788	800	435	754
Dividendos	1,061	565	1,228	1,798
Acciones en circulación	806,020	806,020	806,020	806,020
Utilidad neta por acción	1.25	1.56	1.22**	1.64
Valor en libros por acción	10.75	11.30	10.1	10.10
Dividendos por acción	1.32	0.70	1.52	2.23

(\*) Cifras no auditadas, únicamente para fines comparativos. Fueron elaboradas como si Embotelladoras Argos, S.A. y Empresas el Carmen, S.A. de C.V., hubieran formado parte de Embotelladoras Arca, S.A. de C.V. desde 1 de enero de 2001.

(\*\*) Considerando 518,665 mil acciones en circulación para el año 2001

EMBOTELLADORAS ARCA, S.A. DE C.V. Y SUBSIDIARIAS  
BALANCE GENERAL CONSOLIDADO  
(cifras monetarias en millones de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2003)

	AUDITADOS		
	<u>31 de diciembre</u>		
	<u>2003</u>	<u>2002</u>	<u>2001</u>
<b>Datos del Balance</b>			
<b>General:</b>			
Activo Circulante	2,855	3,389	2,899
Inmuebles, maquinaria y equipo, neto	7,099	7,857	8,179
Crédito mercantil	2,045	2,171	2,299
Total Activo	12,558	13,565	13,525
Pasivo Circulante	972	1,343	1,542
Deuda Total	1,500	2,115	2,301
Total pasivo	3,896	4,803	5,376
Capital contable mayoritario	8,661	8,762	8,139

**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**

Durante el cuarto trimestre de 2003 se refinanció el total de la deuda al emitir ARCA Ps, 1,500 millones en certificados bursátiles en dos emisiones: la primera por Ps. 1,000 millones a un plazo de 5 años con tasa variable de Cetes + 88 bps, la segunda por Ps. 500 millones con una tasa fija de 8.80% a 7 años. La calificación otorgada para ambas emisiones fueron de "AAA" tanto por la calificadora Standard & Poor's como por Fitch Ratings.

Dichas emisiones de certificados bursátiles se realizaron al amparo de un Programa de Certificados Bursátiles autorizado por la CNBV mediante oficio No. DGE-643-230133 de fecha 6 de noviembre de 2003 por un monto de hasta Ps. 5,000,000,000.

La vigencia del programa es de 4 años contados a partir de su fecha de autorización, plazo durante el cual ARCA podrá realizar emisiones subsecuentes hasta por el monto total autorizado del Programa (o su equivalente en UDI's), con vencimientos de entre 1 a 10 años, y a la tasa que se determine al momento de las emisiones respectivas según lo dicten las propias circunstancias del mercado y la conveniencia de la Compañía.

Para eliminar el riesgo de aumento en tasas de interés, el 17 de noviembre de 2003 ARCA celebró un contrato de cobertura con ING Bank (México), S.A. (ING). De acuerdo con el contrato ING se compromete a pagar a ARCA sobre un monto de \$500,000,000 intereses semestrales a una tasa de referencia variable de Cetes a 182 días más 0.88%. Por su parte ARCA se compromete a pagar a ING sobre la misma cantidad, intereses a una tasa fija de 9.10%. El contrato vence el 24 de octubre

de 2008, y los intereses iniciarán a computarse a partir del 29 de octubre de 2004. Por otra parte el 9 de enero de 2004 celebró un contrato de cobertura con Bankf of America (BOFA). De acuerdo con el contrato, BOFA se compromete a pagar a ARCA sobre un monto de \$500,000,000, intereses semestrales a una tasa de referencia variable de Cetes a 182 días más 0.88%. Por su parte ARCA se compromete a pagar a BOFA intereses sobre la misma cantidad a una tasa fija de 8.81%. El contrato vence el 24 de octubre de 2008, y los intereses por este contrato iniciarán a computarse partir del 30 de abril de 2004.

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

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

###### **Ventas**

Las ventas netas durante 2003 registraron un incremento de 1.9% como resultado de un incremento de 1.5% en el volumen de ventas, el cual se vio favorecido principalmente por el segmento de sabores que registró un incremento de 3.5%, mientras que el agua en formato individual creció 21.7%. El volumen de los refrescos de cola se mantuvo prácticamente sin cambio.

Por su parte el precio promedio por caja unidad aumentó 0.4% durante 2003, esto como resultado de un incremento en las presentaciones de 12 oz. y medio litro de vidrio retornable, que pasaron de Ps. 2.5 a 3.0 y de Ps. 3.5 a 4.0 respectivamente en algunas ciudades. Otras presentaciones disminuyeron sus precios en ciertos territorios y también se lanzaron presentaciones de mayor volumen a un menor precio implícito por onza.

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

El costo de ventas del 2003 aumentó 7.8% respecto al 2002, pasando de Ps. 6,237 millones a Ps. 6,725 millones. El margen bruto para todo el 2003, fue de 51.7%, una reducción de 2.7 puntos porcentuales respecto al 2002. Dicha disminución se dio principalmente por un aumento significativo en el precio de ciertas materias primas. Durante el 2003, el precio del azúcar tuvo un incremento de 7.3% en términos reales, mientras que el precio de la preforma de PET reflejó un aumento de 17%. Adicionalmente, el porcentaje de ventas de productos no retornables aumentó significativamente como porcentaje de la mezcla de ventas.

###### **Gastos de Operación**

Como resultado del programa de sinergias y reducción de costos, durante 2003 los gastos de venta se redujeron 1.5% en comparación con el 2002, pasando de Ps. 3,682 millones en el 2002 a Ps. 3,627 millones durante el 2003. Por su parte, los gastos de administración, durante el 2003 disminuyeron 0.4% respecto al 2002, pasando de Ps. 1,350 millones, a Ps. 1,344 millones. Dentro de dichos gastos, el 2003 se encuentran Ps. 297 millones que son gastos que la Empresa considera como no recurrentes, vinculados principalmente por la indemnización relacionada con una reducción de más de 2,140 empleados, o 12% de la planta laboral de ARCA.

###### **Utilidad de Operación**

La utilidad de operación decreció 6.8%, al pasar de Ps. 2,405 millones en 2002, a Ps. 2,242 millones en 2003. El margen de operación tuvo una disminución de 1.5 puntos porcentuales, pasando de 17.6% a 16.1%.

La amortización de crédito mercantil ascendió a \$124 millones en 2003, comparado con \$129 millones en 2002, mientras que la depreciación fue de \$664 millones y \$671 millones en 2003 y 2002, respectivamente.

### **Resultado Integral de Financiamiento**

En 2003, el resultado integral de financiamiento reportó un cargo de Ps. 160 millones, contra un cargo de Ps. 147 millones en 2002. Esta diferencia se debió principalmente a un cargo extraordinario por Ps. 79 millones debido a que se canceló anticipadamente el "Cross Currency Swap", que venía cubriendo el riesgo cambiario y de tasa de interés desde el 2002, por lo que se pagaron los cupones de 2004 por anticipado.

### **Otros Ingresos (Gastos)**

El renglón de otros ingresos registró un aumento al pasar de un gasto de Ps. 44 millones en 2002 a un ingreso de Ps. 31 millones en 2003. Este incremento se debió a que en 2002 se consideraron las estimaciones para baja de activos por Ps. 160 millones, debido a los cierres de líneas de producción de algunas plantas embotelladoras, esto como parte del plan de sinergias y reducción de costos. Para el 2003 dicha estimación se registró como partida extraordinaria.

### **Provisión para ISR y PTU**

Durante 2003, la provisión de ISR y PTU fue de Ps. 895 millones, una disminución de 6.9% respecto a 2002. Este rubro incluyó provisiones por ISR de Ps. 783 millones, de PTU de Ps. 208 millones, así como un crédito de Ps. 96 millones por concepto de ISR diferido.

### **Utilidad Neta**

La utilidad neta alcanzó Ps. 1,005 millones, o Ps. 1.25 por acción en el 2003, una reducción del 19.9%, respecto a Ps. 1,255 millones, o Ps. 1.56 por acción, registrada en 2002.

### **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 millones de pesos constantes del 31 de diciembre de 2003).**

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.

### **Volumen de ventas**

El volumen de ventas se incrementó 86% de 220 MCU en 2001 a 411 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 411 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 más 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 \$7,624 millones en 2001 a \$13,674 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 5.3% en términos reales, pasando de \$14,398 millones en el 2001 a \$13,674 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 \$3,227 millones en 2001 a \$6,237 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 \$6,683 millones en 2001 a \$6,237 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 \$2,884 millones en 2001 a \$5,032 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 \$2,127 millones en 2001 a \$3,682 millones en 2002, mientras que el gasto de administración fue de \$757 millones y \$1,350 millones, respectivamente.

#### *Pro forma*

Los gastos de operación de 2002 alcanzaron \$5,032 millones en 2002, un incremento de 4.4% respecto a \$4,819 millones de 2001. Lo anterior resultó de un incremento de 2.1% de los Gastos de Venta, que pasaron de \$3,608 millones en 2001 a \$3,682 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 \$1,350 millones en 2002, un aumento de 6.0% respecto a \$1,211 millones de 2001. Este incremento fue principalmente generado por gastos que la Compañía considera como no recurrentes por un total de \$145 millones en 2002, mientras que en el 2001 dichos gastos considerados como no recurrentes fueron de \$61 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 \$129 millones en 2002, comparado con \$77 millones en 2001, mientras que la depreciación fue de \$671 millones y \$677 millones en 2002 y 2001, respectivamente.

### **Utilidad de Operación**

Como resultado de lo anterior, la Utilidad de Operación se incrementó 59%, al pasar de \$1,512 millones durante 2001 a \$2,405 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 \$2,835 millones en 2001 a \$2,405 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 \$2,896 millones en el 2001 a \$2,550 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 \$20 millones en 2001 a un cargo de \$147 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 cambiaría 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 millones, se generó una variación negativa en el Resultado Integral de Financiamiento del año, generando un cargo para 2002 de \$147 millones, comparado con un cargo de \$14 millones en 2001.

### **Otros gastos**

El rubro de Otros Gastos pasó de \$111 millones en 2001 a \$44 millones en 2002, principalmente debido a que durante 2002 se recuperaron cuotas compensatorias por \$70 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 \$70 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 \$160 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 \$747 millones en 2001 a \$962 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 \$1,352 millones a \$962 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 \$660 millones en 2001 a \$1,255 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 \$1,322 millones en 2001 a \$1,255 millones en 2002. La utilidad neta por acción fue de \$1.56 pesos para el año 2002, contra \$1.64 por acción en el 2001.

### **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 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.

#### **2003 vs 2002**

El saldo en efectivo al 31 de diciembre de 2003 fue de Ps. 1,093 millones, comparado con Ps. 1,437 millones al cierre de 2002. Durante el 2003 se generó un flujo operativo de Ps. 1,835 millones. La inversión en capital de trabajo disminuyó durante 2003 como consecuencia de una menor necesidad de envases retornables y al traspaso de inventarios de botellas y preformas de PET a AMCOR.

Los principales usos de efectivo fueron: pago de dividendos de Ps. 1,061 millones, disminución de pasivos bancarios de Ps. 615 millones e inversiones en activos de Ps. 550 millones.

La inversión en activos alcanzó Ps. 550 millones para todo el 2003, (excluyendo los ingresos por la venta de activos de soplado a AMCOR) que se destinaron principalmente a la renovación de equipo de transporte, la instalación de refrigeradores nuevos, así como a la construcción de dos plantas de clarificado de azúcar, una nueva línea de producción de productos no retornables, compra de equipo de preventa y sistemas de información, entre otras.

Durante el 2003 se refinanció el total de la deuda al emitir Ps. 1,500 millones en certificados bursátiles en dos emisiones: la primera por Ps. 1,000 millones a un plazo de 5 años con tasa variable de Cetes + 88 punto base, la segunda por Ps. 500 millones con una tasa fija de 8.80% a 7 años. La calificación otorgada para ambas emisiones fue de AAA tanto por Standard & Poors como por Fitch Ratings.

Para eliminar el riesgo de aumento en tasas de interés, el 17 de noviembre de 2003 ARCA celebró un contrato de cobertura con ING Bank (México), S.A. (ING). De acuerdo con el contrato ING se compromete a pagar a ARCA sobre un monto de \$500,000, intereses semestrales a una tasa de referencia variable de Cetes a 182 días más 0.88%. Por su parte ARCA se compromete a pagar a ING sobre la misma cantidad, intereses a una tasa fija de 9.10%. El contrato vence el 24 de octubre de 2008, y los intereses iniciarán a computarse a partir del 29 de octubre de 2004. Por otra parte el 9 de enero de 2004 un contrato con Bank of America (BOFA). De acuerdo con el contrato, BOFA se compromete a pagar a ARCA sobre un monto de \$500,000, intereses semestrales a una tasa de referencia variable de Cetes a 182 días más 0.88%. Por su parte ARCA se compromete a pagar a BOFA intereses sobre la misma cantidad a una tasa fija de 8.81%. El contrato vence el 24 de octubre de 2008, y los intereses por este contrato iniciarán a computarse a partir del 30 de abril de 2004.

El refinanciamiento de la deuda a largo plazo y la acumulación significativa de caja, permitió el pago de un dividendo extraordinario por un total de Ps 500 millones, o Ps. 0.62 / acción. Este dividendo extraordinario, aunado al que se pagó en mayo de 2003, totalizaron Ps 1.30 (pesos nominales) por acción durante 2003.

Por otra parte, durante diciembre de 2003, los accionistas mayoritarios de ARCA vendieron 35 millones de acciones a través de la BMV. Con esta medida, el número de acciones en manos del gran público inversionista se incrementó en 70%. Esto, aunado a la liquidez generada por la operación del fondo de recompra, permitió a ARCA volver a formar parte de la muestra de empresas del Índice de Precios y Cotizaciones de la Bolsa Mexicana de Valores a partir de febrero de 2004.

### **2002 vs 2001 (cifras expresadas en millones de pesos constantes del 31 de diciembre de 2002)**

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.

### **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 excedentes de efectivo en caja, se pretende mantener un portafolio de 80% invertido en moneda nacional y el resto en USD. Ambas inversiones se realizan tanto en valores gubernamentales como en ciertos papeles nacionales e internacionales.

Existe un esquema de diversificación de instituciones financieras para disminuir el riesgo y concentración de los recursos. El plazo, riesgo y monto de las inversiones, deberá ser previamente autorizado 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 2003 y 2002, 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 10 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 18 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 celebró 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%. Derivado del refinanciamiento de los pasivos de ARCA realizado durante 2003 (Ver "Informe de Créditos Relevantes") el contrato de referencia fue terminado por así convenirlo las partes.

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%. Derivado del refinanciamiento de los pasivos de ARCA realizado durante 2003 (Ver "Informe de Créditos Relevantes") el contrato de referencia fue terminado por así convenirlo las partes.

Para eliminar el riesgo de aumento en tasas de interés, el 17 de noviembre de 2003 ARCA celebró en un contrato con ING Bank (México), S. A. (ING). De acuerdo con el contrato ING se compromete a pagar a ARCA sobre un monto de \$500,000, intereses semestrales a una tasa de referencia variable de Cetes a 182 días más 0.88%. Por su parte ARCA se compromete a pagar a ING sobre la misma cantidad, intereses a una tasa fija de 9.10%. El contrato vence el 24 de octubre de 2008, y los intereses iniciarán a computarse a partir del 29 de octubre de 2004. Para eliminar el riesgo de aumento en tasas de interés, el 17 de noviembre de 2003 ARCA entro en un contrato con ING Bank (México), S. A. (ING). Por otra parte el 9 de enero de 2004 se celebró un un contrato con Bankf of America (BOFA). De acuerdo con el contrato, BOFA se compromete a pagar a ARCA sobre un monto de \$500,000, intereses semestrales a una tasa de referencia variable de Cetes a 182 días más 0.88%. Por su parte ARCA se compromete a pagar a BOFA intereses sobre la misma cantidad a una tasa fija de 8.81%. El contrato vence el 24 de octubre de 2008, y los intereses por este contrato iniciarán a computarse partir del 30 de abril 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 2003, la Compañía pagó a PwC un total de 4.4 millones de pesos por concepto de auditoría, que incluyen una revisión limitada de los estado financieros al mes de septiembre de 2003 para la emisión de certificados bursátiles,

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

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

Durante el 2003 la Compañía adquirió 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 cuyas acciones fueron adquiridas por la Compañía el 19 de mayo de 2004. Aunque no existió contrato o convenio alguno que regulara dichas adquisiciones, la base para la fijación del precio se estableció según las condiciones del mercado. Durante los años terminados el 31 de diciembre de 2001, 2003 y 2003 se compró concentrado a IDEAS por un monto de 50.4, 60.3 y 49.6 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 2001, 2002 y 2003 los pagos por servicios de transporte de TERSA y TFC fueron de 97.6, 93.5 y 105.6 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, accionista de ARCA y hermano de dos de sus consejeros. Durante los años terminados el 31 de diciembre de 2002 y 2003 las compras a Criotec fueron de 37.9 y 84.3 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 COVERESA, una empresa propiedad de algunos de los accionistas de ARCA, miembros de la familia Fernández. Sin embargo, durante el período del 2003, no hubo operaciones de ARCA con esta compañía. Durante 2002, las compras a COVERESA fueron por un monto de 67 millones de pesos.

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 2002 y 2003 las compras totales a FEVISA fueron de 1.3 y 30 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, y para el año 2003 el saldo es de 2 millones de pesos.

Novamex, es una subsidiaria de Saxis y adquirió de ARCA envases no retornables. Durante los años terminados el 31 de diciembre de 2002 y 2003 los ingresos totales por ventas a Novamex fueron de 46.1 y 11 millones de pesos, respectivamente.

Industria Carrocera San Roberto, SA. de CV , propiedad de uno de un consejero de ARCA, provee a ARCA de carrocías para su equipo de transporte y distribución. El año terminado el 31 de diciembre de 2003, el pago por compras a Industria Carrocera San Roberto fue de 13.9 millones de pesos. En el 2002, el monto fue de 6.5 millones de pesos.

EON México, SA de CV, propiedad de uno de los accionistas y consejero de ARCA, provee a ARCA de servicios de monitoreo y comunicación de máquinas expendedoras de producto. Durante los años terminados de 2002 y 2003, los pagos fueron de 16.6 y 6 millones de pesos, respectivamente.

Anteriormente, ARCA adquirió algunas pólizas de seguro contratadas a través un corredor de seguros propiedad de una hija de uno de los principales accionistas. Durante los años terminados el 31 de diciembre de 2002 y 2003 los pagos por dichos seguros fueron de 16.8 y 1.7 millones de pesos, respectivamente. Actualmente, ya no se adquirieron 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 27 de abril de 2004, con la posibilidad de renuncia o revocación del cargo. La siguiente tabla muestra los nombres de los miembros del Consejo de Administración, 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
Manuel L. Barragán Morales	Vicepresidente	Rafael Barragán Morales
Luis Lauro González Barragán	Vicepresidente	María Guadalupe Barragán de González
Guillermo Alvelais Fernández	Consejero Patrimonial	Luis Raúl Fernández Iturriza
Luis Arizpe Jiménez	Consejero Patrimonial	Carlos Arizpe Jiménez
José Joaquín Arizpe y de la Maza	Consejero Patrimonial	Rodolfo José Arizpe Sada
Alejandro M. Elizondo Barragán	Consejero Patrimonial	Alberto Elizondo Barragán
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. Consuelo Caraveo 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 Rosado
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 ARCA desde 2001. Actualmente es también Consejero de Sistema Axis y Fevisa. Director General de Argos de 1982 a 1999 y Presidente del Consejo de Administración de Argos de 1997 a 2001. Fue también Presidente del Consejo de Administración de Sistema Axis.

*Emilio Antonio Arizpe y de la Maza* es vicepresidente del Consejo de Administración de ARCA desde 2001. Presidente del Consejo de Fábricas El Carmen, Compañía Hotelera del Norte, Hielo de Saltillo, Inversiones del Norte. Presidente del Consejo Regional de Banco HSBC en Saltillo y Consejero Regional del Banco HSBC en Monterrey. Presidente del Patronato de la Universidad Autónoma del Noreste. Anteriormente fue presidente del Consejo de Empresas El Carmen y de Industrial de Plásticos Arma.

*Manuel L. Barragán Morales* es vicepresidente del Consejo de Administración desde 2004 y miembro del Consejo de Administración desde 2001. Presidente del Consejo de Administración de Index. Fue Consejero de Procor, Banregio y Papas y Fritos de Monterrey.

*Luis Lauro González Barragán* es vicepresidente del Consejo de Administración de ARCA desde 2001. Consejero de Index y Berel. Miembro del Patronato de la Universidad de Monterrey. Propietario y Director General de San Nicolás Automotriz. Fue Consejero Delegado de Procor y Consejero de CBI Seguros.

*Alejandro M. Elizondo Barragán* es consejero propietario de ARCA desde 2004. Actualmente es director general de HYLAMEX. Además, es consejero propietario de Banregio. Desde 1976, ha ocupado diversas posiciones directivas en las áreas de Planeación y Administración de la empresa Hylsa. Hasta el 2003, se desempeñó como consejero propietario de Alpek. Es ingeniero mecánico electricista por el ITESM, y tiene una maestría en administración por Harvard University.

*Guillermo Alvelais Fernández* es miembro del Consejo de Administración de ARCA desde 2001. Fue Consejero de Sistema Axis, Argos y Consejero Suplente de Grupo Financiero Sofimex, así como Director de la Fundación Rosario Campos.

*Luis Arizpe Jiménez* es miembro del Consejo de Administración de ARCA desde 2003. Consultor de la empresa Planeación Estratégica y Financiera, Vicepresidente y Tesorero de la Cruz Roja Mexicana (Delegación Saltillo). Consejero de CANACINTRA Saltillo, Desarrollo Rural de Saltillo, Nuevo Concepto en Medicina y Materiales Cautelar. Fue Consejero de Grupo Arma, Amalia Collections y S.I.M.A.S. Saltillo, así como Presidente y Vicepresidente de CANACINTRA Saltillo.

*José Joaquín Arizpe y de la Maza* es miembro del Consejo de Administración de ARCA desde 2001. Consejero y Vicepresidente de Compañía Hotelera del Norte, Consejero de Grupo Textil El Carmen, Hielo de Saltillo e Inversiones del Norte. Consejero regional de BBVA Bancomer, Banco HSBC y Teléfonos de México. Fue Vicepresidente, miembro del Consejo de Empresas El Carmen y Gerente General de Fábricas El Carmen.

*Eduardo J. Barragán Villarreal* miembro del Consejo de Administración de ARCA desde 2001. Consejero de Promoción Rural y de Arte A.C. Presidente del patronato de Pro- Cultura de Monterrey, Fideicomiso de Vida Silvestre de Nuevo León e Impulsora de Eventos Culturales. Fue Consejero y Director Técnico en Procor y Gerente de Planta en Bebidas Mundiales.

*Fernando Barragán Villarreal* es miembro del Consejo de Administración de ARCA desde 2001. Fue Consejero de Procor, Estructuras de Acero, Banregio y Financiera General de Monterrey. Fue Director General de Procor. También ocupó varios puestos en Bebidas Mundiales, incluyendo Gerente General y Gerente de Producción, Mantenimiento y Control de Calidad.

*Alfonso J. Barragán Treviño* es miembro del Consejo de administración de ARCA desde 2002. Presidente del Consejo de Administración de Eon Corporation, Eon México, Movimiento de Promoción Rural y Mcliff Corporation. Fue Consejero de Procor, Secretario del Consejo de Eon Corporation y de Eon México.

*Rafael Garza- Castillón Vallina* es miembro del Consejo de Administración de ARCA desde 2001. Es consejero y Director General de Distribuidores Generales, Comercializadora de Arrendamiento y Brits Motors. Consejero de Fomento Urbano de Chihuahua y Comercial del Noroeste, Impulsora de Bienes Raíces e Inmobiliaria Aldama. Fue Gerente General de Embotelladora de la Frontera y Refrigeradora de Parral y Director de Hieloría Juárez. Fue Consejero de Argos y de Sistema Axis.

*Roberto Garza Velázquez* es miembro del Consejo de Administración de ARCA desde 2001. Director General de Industria Carrocera San Roberto y accionista del Gimnasio Bally. Es Consejero de Index y Banca Afirme. Fue Consejero de Procor y de Papas y Fritos de Monterrey.

*Jorge Humberto Santos Reyna* es miembro del Consejo de Administración de ARCA desde 2001. Director General de San Barr y Compañía y de Productos Agropecuarios de Nuevo León, Consejero Delegado de Index, Consejero de Banregio, Asociación de Engordadores de Ganado Bovino del Noreste, Grupo San Barr y Grupo Index. Fue Consejero de Procor, CAINTRA Nuevo León y de Papas y Fritos de Monterrey.

*Marcela Villareal Fernández* es miembro del Consejo de Administración de ARCA desde 2001. Consejera de Axis, Fundación Mascareñas y Fundación Rosario Campos. Fue Consejera de Argos y Presidenta de El Paso Museum of Arts.

*Juan B. Maldonado Quiroga* es miembro del Consejo de Administración de ARCA desde 2001. Presidente Ejecutivo de Corporativo Copamex, Consejo de Fundación de Beneficencia Maldonado Quiroga, Auto Club Valle y Colegio Jorge Maldonado. Consejero de Banamex, Fomento Moral y Ejecutivo, Cruz Roja Mexicana, Coparmex de Nuevo León y del ITESM.

*Ernesto López de Nigris* es miembro del Consejo de Administración de ARCA desde 2001. Co-Presidente del Consejo de Administración de Grupo Industrial Saltillo, empresa donde se desempeñó también como Vicepresidente de Operaciones. Es miembro del Consejo Mexicano de Hombres de Negocios.

*Fernando Olvera Escalona* es miembro del Consejo de Administración de ARCA desde 2001 y Presidente del Comité de Auditoría de la Compañía desde 2002. Es miembro del Comité de Auditoría de Grupo Financiero Banorte, Contralor Normativo de Sólida Banorte Generali, Presidente de Promocapital, Vicepresidente del Consejo de Universidad Mexicana del Noreste. Fue Presidente del Consejo de Administración de Far- Ben, Consejero del State National Bank of El Paso y de varios bancos mexicanos, así como Consejero de Union Carbide Mexicana, Petrocel, John Deere de México, entre otras compañías.

*José Otaduy Aranzadi* es miembro del Consejo de Administración de ARCA desde 2001. Director de la Maestría en Dirección Internacional del ITAM y especialista en muestreo estadístico de la Unión Panamericana de la Organización de Estados Americanos en Washington, D.C. Fue Director General de CCM y Consejero de Grupo Quan.

*Ulrich Fiehn Bukehofer* es miembro del Consejo de Administración de ARCA desde 2002. Consejero de Acciones y Valores de México y del Banco Nacional de México. Fue Presidente del Consejo de Administración del Grupo Proagro, Consejero de Grupo Financiero Banamex Accival, Bolsa Mexicana de Valores, Indeval, Asociación Mexicana de Intermediarios Bursátiles, Seguros Banamex Aegon, Grupo Industrial Durango, John Deere, Banorte e Inter Ceramic. Fue Director General de Acciones y Valores de México, Tesorero Corporativo de Grupo Industrial Saltillo y Asesor de la Presidencia y miembro de la Comisión Ejecutiva de Banamex.

*Arturo Gutiérrez Hernández* es director de Planeación Corporativa y secretario del Consejo de Administración de ARCA desde 2001. Fue Secretario del Consejo de Administración en varias empresas de Alfa.

*Carlos Arreola Enríquez* es comisario del Consejo de Administración de ARCA desde 2001. Consejero de Banorte, Hylsamex, Alfa y Gruma. Socio de Auditoría de PricewaterhouseCoopers en México. También es director de la oficina de PwC en Monterrey. Tiene a su cargo la auditoría externa de empresas industriales públicas mexicanas y extranjeras, y ocupa el puesto de comisario en varias de ellas.

#### **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, Alejandro M. 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**

La compensación a consejeros a partir del 27 de abril de 2004 ascienden a \$16,000.00 pesos (antes \$15,000) por sesión a la que asistan. 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 2003, el monto total de las compensaciones pagadas a los consejeros y principales directivos de ARCA ascendieron a 4.4 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 2003, dichos conceptos ascendían a \$12,839,392 pesos para planes de pensiones, \$1,061,897 pesos para gastos médicos y \$46,050 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 297,380,754 acciones, que representan 36.9% 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 Alvelaís Fernández, quien es miembro del Consejo de Administración de ARCA, es titular del 6.60% del capital social de ARCA, Magda Cristina Barragán de Viejo, quien es hija de Eduardo J. Barragán Villarreal (Consejero de ARCA), es titular del 6.37% del capital social de ARCA y Fernando Barragán Villarreal, quien es miembro del Consejo de Administración de ARCA, es titular del 6.74% 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 27.5% 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, Ing. Alejandro M. 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 Villareal 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 Egloff	Director General	49	1
Salvador Oropeza Cuevas	Director de Recursos Humanos	57	21
Leonel Cruz Martínez	Director de Operaciones	51	16
Jose Luis Gonzalez García	Director de Mercadotecnia	52	12
Pablo Macouzet Brito	Director Área Técnica	50	23
Adrián Wong Boren	Director de Administración y Finanzas	53	10
Arturo Gutiérrez Hernández	Director de Planeación Corporativa	38	3
Carlos Beltrán del Río Madrid	Relación con inversionistas	36	2

*Francisco Garza Egloff* se incorporó a ARCA en enero de 2003. Anteriormente fue Director General de Sigma Alimentos, subsidiaria de Grupo Alfa. Durante sus 26 años en Alfa también se desempeñó como Director General de Akra, Petrocel-Temex y Polioles, en la división de petroquímica. Es ingeniero químico administrador del ITESM y realizó estudios de alta dirección en el IPADE.

*Leonel Cruz Martínez* es director de operaciones desde 2003. El señor Cruz se incorporó a Argos en 1988. Fue Gerente General de la planta de Obregón así como de la planta de Mexicali. A partir de 1988 se desempeñó como Director de Operaciones de Argos. Es licenciado en administración por la Universidad de Sonora con maestría en economía agrícola por el Colegio de Postgraduados de Chapingo.

*Salvador Oropeza Cuevas* es director de Recursos Humanos de la Compañía desde marzo 2003. Anteriormente fue Director Adjunto de Operaciones de ARCA y Director General de Argos. Fue consejero regional de Banco Mexicano Somex y Secretario del Consejo de Administración de Sistema Axis, S.A. de C.V. Es contador público por la Universidad Autónoma de Chihuahua, en donde también cursó una maestría en administración.

*Adrián Wong Boren* es director de administración y finanzas de la Compañía desde 1994. Se desempeñó como Director de Administración y Finanzas de Procor. Fue maestro en San Diego State University y en el ITESM, y catedrático de University of California y Virginia Tech. Cuenta con estudios en contaduría pública en la Escuela de Comercio y Administración de la Universidad de Coahuila, maestría en administración del ITESM y doctorado de Virginia Tech.

*Arturo Gutiérrez Hernández* es director de planeación corporativa y secretario del consejo de administración de la Compañía desde 2001. Se incorporó en el 2001 como Director Jurídico de ARCA. Anteriormente, laboró en Grupo Alfa y fue Secretario del Consejo de diversas subsidiarias del mismo grupo. Es licenciado en derecho por la Escuela Libre de Derecho y tiene una maestría en derecho por la Universidad de Harvard.

*José Luis González García* es director de mercadotecnia de la Compañía desde 1991 y ha ocupado otros cargos desde 1987. También laboró en Coca-Cola de México como subdirector de operaciones. El señor González cuenta con una licenciatura en economía por la Universidad Autónoma de Nuevo León y con estudios de postgrado en el IPADE.

*Pablo Macouzet Brito* es director técnico corporativo de la Compañía desde 2004. Inició trabajando en Coca-Cola de México en 1976. Posteriormente colaboró en una importante cadena de supermercados, para después regresar a la industria embotelladora de FEMSA Refrescos. Anteriormente, se desempeñaba como Director Técnico del Grupo ARGOS. El Sr. Macouzet Brito es ingeniero industrial por la Universidad Iberoamericana y tiene una maestría en planeación y sistemas por la Universidad La Salle.

*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 Montaña 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 hiciese 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 los 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.

### **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	4,089,911	0.506%
Alberto J. Elizondo Barragán	851-0050	4,090,408	0.506%
Alejandro Elizondo Barragán	851-0051	4,089,913	0.506%
Laura Catalina Elizondo Barragán	851-0052	4,089,417	0.505%
Total		16,359,649	2.02%

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, proroga 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, (iv) 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 L. Barragán Morales, 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, Alejandro M. Elizondo Barragán, 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.

### **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 1 de enero de 2002 al 29 de junio de 2004:

<b>TRIMESTRE</b>	<b>MAXIMO</b>	<b>MINIMO</b>	<b>CIERRE</b>	<b>VOLUMEN</b>
<b>2002</b>				
I	23.30	21.60	22.60	10,659,200
II	22.60	19.85	20.73	6,308,200
III	22.00	17.00	18.87	7,473,600
IV	20.49	14.75	20.00	4,554,100
<b>2003</b>				
I	20.39	14.30	16.45	7,553,900
II	17.50	16.00	16.83	6,956,600
III	19.50	16.15	19.30	9,019,700
IV	23.00	19.20	21.50	46,391,600
<b>2004</b>				
I	25.30	21.20	25.18	29,420,900
II*	25.35	20.50	21.65	17,450,300

(\*) Toma en cuenta información al cierre del 29 de junio de 2004

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 Eglhoff  
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 auditoria 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